

Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

Ledelsens betydning for ansattes motivasjon og trivsel

Nina Christine Berents Widerøe

Kjetil Ramsland



Masteroppgave - Institutt for Lærerutdanning og Skoleutvikling

UNIVERSITETET I OSLO

15.05.09

Forord

Når arbeidet med denne masteroppgaven endelig avsluttes, kan vi se tilbake på en slitsom og krevende, men også veldig lærerik prosess. Vi har lært mye om det spennende feltet ledelse, om forskningsprosesser, og vi har erfart hvilke fordeler det kan være å samarbeide om et slikt prosjekt, og også hvilke utfordringer det kan by på.

Takk til våre informanter som har satt av tid til oss, og som har delt sine tanker og refleksjoner med oss, noe som har vært avgjørende for resultatet av denne studien.

Vi vil også takke Kristin Helstad ved ILS som har vært vår veileder. Takk for dine gode faglige innspill og for dine direkte tilbakemeldinger, som underveis frustrerte oss, men som til slutt var en pådriver til at vi klarte å avslutte oppgaven i henhold til planen.

Vi har lært mye de årene vi har studert ved ILS, og vi har satt pris på en rekke motiverende og spennende undervisningstimer og foredrag som har satt i gang nye refleksjoner og tankeprosesser, og som har gitt oss kunnskap vi vil ha nytte av på mange områder fremover, ikke minst i vårt daglige arbeid.

Vi har vært deltidsstudenter gjennom studiet og arbeidet med masteroppgaven, noe som har gjort at vi har måttet arbeide en del hver for oss i løpet av prosessen. Vi klarte likevel å samarbeide godt om oppgaven som helhet ved hjelp av samtaler og diskusjoner på telefon og e-post, i tillegg til de timene og dagene vi i en hektisk hverdag klarte å møtes. Hvis vi skal si noe om arbeidsfordelingen er Kjetil er den som har jobbet mest med den kvantitative undersøkelsen vi studerer i oppgaven, og Tine har jobbet mest med den kvalitative undersøkelsen.

Vi vil til slutt også takke våre familier for god støtte gjennom studiet og arbeidet med oppgaven.

Oslo, mai 2009

Kjetil Ramsland og Nina Christine Berents Widerøe

INNHOLDSFORTEGNELSE

INNHOLD	SIDE
1. INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN	5
1.1.1 Presentasjon av tema	6
1.1.2 Bakgrunn for valg av tema	7
1.2 FORMÅL	8
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	9
2. LEDELSE AV KUNNSKAPSMEDARBEIDERE - TEORETISK RAMMEVERK.....	11
2.1 KUNNSKAP OG KUNNSKAPSMEDARBEIDERE	11
2.2 LEDELSE	16
2.2.1 Teorier om feltet ledelse	17
2.2.2 Ledelse i et relasjonelt perspektiv	21
2.3 MOTIVASJON	23
2.4 JOBBTILFREDSHET OG ARBEIDSGLEDE	31
2.5 OPPSUMMERING AV TEORI	33
3. METODE.....	35
3.1 METODISK TILNÆRMING	35
3.2 KVANTITATIV UNDERSØKELSE	37
3.2.1 European Employee Index.....	37
3.2.2 Kvalitativ vurdering av EEI-undersøkelsen.....	40
3.3 KVALITATIV UNDERSØKELSE	44
3.3.1 Kvalitativt forskningsintervju	45
3.3.2 Kvalitetskrav.....	48
4. PRESENTASJON AV DATA.....	50

4.1	RESULTATER FRA EEI-UNDERSØKELSEN.....	50
4.1.1	<i>Jobbinholdet er det viktigste</i>	50
4.1.2	<i>Faglig og personlig utvikling.....</i>	53
4.1.3	<i>Årsaker til at medarbeidere har sluttet.....</i>	55
4.1.4	<i>Oppsummering av hovedfunn i EEI.....</i>	56
4.2	FUNN FRA DEN KVALITATIVE UNDERSØKELSEN.....	57
5.	ANALYSE OG DRØFTING.....	70
5.1.1	<i>Forskningsspørsmål 1: Hva kjennetegner kunnskapsmedarbeidere?</i>	70
5.1.2	<i>Forskninsspørsmål 2: Hva motiverer kunnskapsmedarbeidere?</i>	72
5.1.3	<i>Forskningsspørsmål 3: Hva påvirker kunnskapsmedarbeidere til å bli i jobben?</i>	81
5.1.4	<i>Forskningsspørsmål 4: Hvilke krav stilles til ledelse av kunnskapsmedarbeidere? ...</i>	85
6.	OPPSUMMERING.....	90
7.	FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING.....	93
	LITTERATUR:	94
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	96
	VEDLEGG 2 : EUROPEAN EMPLOYEE INDEX 2008	99

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Vi er to masterstudenter som i fire år har fulgt det erfaringsbaserte masterstudiet i utdanningsledelse ved UiO. I begynnelsen av vårt arbeid med oppgaven gikk det med mye tid med til å finne et forskningsområde som var spennende for oss begge å studere nærmere, som var relevant for utdanningen, og som forhåpentligvis også kunne tilføre forskningsfeltet ny kunnskap.

Vi begynte først helt vidt, og Tine, som er rektor ved landets ledende fagskole innen kreative fag, hadde mange relevante temaer hun ville hatt nytte av og interesse for å studere nærmere, for eksempel innenfor pedagogikk og vurdering i skolen. Kjetil derimot, som tidligere har jobbet i skolen men som nå jobber med rekruttering, hadde et ønske om å finne et felt med gyldighet også utenfor skolen. På bakgrunn av innsikt vi har fått i ledelsesfeltet gjennom studiet utdanningsledelse, og gjennom våre personlige erfaringer som ledere og medarbeidere, har vi sett at ledelse er et svært komplekst felt. Som leder møter man stadig nye utfordringer og forventninger som det kan være vanskelig å innfri. Vi diskuterte en del aktuelle temaer som blant annet kompetanseutvikling og utvikling av lærende organisasjoner, men det viste seg etter hvert at et felt vi begge fattet stor interesse for var ledelse av kunnskapsorganisasjoner. Hovedgrunnen til interessefeltet er Tines egne erfaringer og utfordringer forbundet med dette og Kjetils arbeid som blant annet rådgiver i forbindelse med rekruttering til kunnskapsorganisasjoner. I tillegg har vi ønsker og ambisjoner om selv å bli bedre ledere for kunnskapsmedarbeidere. Vi var i denne fasen inne på flere ulike tilnærminger til dette store feltet.

Etter at vi startet arbeidet med denne oppgaven har vi vært spesielt opptatt av de dagsaktuelle debattene rundt ledelse. Vi har også vært opptatt av forskning omkring temaet, og har funnet det spennende at flere skriver om emnet. Hilde Hedegaard Hein, forsker ved Copenhagen Business School, bruker betegnelsen ”primadonnanene” på kunnskapsmedarbeiderne. Hun mener ”primadonnaene” er helt

nødvendige for kunnskapsbedriftene, men at de imidlertid krever ledere som vet hvordan de skal motiveres. Primadonnaene styres, ifølge Hein, av ekstremt sterke verdier og idealer. Hun hevder også at primadonnaene, i motsetning til de hun kaller ”lønnsmottagere”, finner sin livsmening gjennom sitt arbeid, og at det kan være svært krevende å lede dem (www.abelia.no/article935.html). Vi har i tillegg vært på flere foredrag med andre forskere og foredragsholdere som har hatt noe av samme fokus og oppfatning som Hein, og noen som faktisk har vært av den oppfatning at kunnskapsmedarbeidere rett og slett ikke ønsker å bli ledet. Vi begynte å fatte større og større interesse for de forskjellige oppfatningene av ”kunnskapsmedarbeiderne”, og ville gjerne studere nærmere om det faktisk er slik at dette er en spesielt utfordrende gruppe mennesker å lede, og hva som i tilfelle kreves av deres ledere for å skape gode arbeidsplasser. Hva mener kunnskapsmedarbeiderne selv om ledelsens betydning for deres motivasjon og trivsel?

1.1.1 Presentasjon av tema

Tema for denne masteroppgaven er derfor ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Det vil si, den formelle utfordringen som ligger i det å lede ansatte med stor kompetanse på utvalgte områder. De fleste av oss har et forhold til ledelse, enten i kraft av selv å være leder, erfaringer fra det å bli ledet eller begge deler. Vi tror derfor dette er et forskningsfelt som er av allmenn interesse og som de aller fleste, på en eller annen måte, har meninger om og erfaringer som de derfor kan relatere seg til. Vi hører ofte at ”medarbeiderne er organisasjonens viktigste ressurs”, og at det å ha tilfredse medarbeidere er nøkkelen til bedriftens suksess. I en tid hvor de fleste arbeidstagere i den vestlige verden kan defineres som ”kunnskapsmedarbeidere”, som er valgt ut nettopp på bakgrunn av kunnskapen og kompetansen de besitter, kan dette være et uttrykk som er høyst relevant i dag. Spesielt dersom det virkelig er slik at kunnskapen og kompetansen kan sies å eies av medarbeideren og ikke bedriften.

Vi har i oppgaven anlagt et relasjonelt perspektiv på ledelse. Dette har vi gjort fordi vi mener ledere har et ansvar for at en bedrift eller en organisasjon skal nå sine mål på en mest mulig hensiktsmessig måte, og at de ikke gjør dette alene. Vi mener en

leder er avhengig av best mulig samarbeid mellom menneskene som jobber i organisasjonen for å kunne nå sine mål. I det relasjonelle perspektivet kan man blant annet forstå ledelse som noe som skjer i en prosess med kollegaer og medarbeidere. Godt samspill, god kommunikasjon og relasjonelle ferdigheter er viktige forutsetninger for å kunne skape gode resultater i dagens kunnskapsorganisasjoner.

Det at vi tar utgangspunkt i et relasjonelt syn på ledelse betyr at vi ser ledelse i et sosiokulturelt perspektiv, hvor betydningen av det sosiale rundt våre handlinger er helt vesentlig. Vi har, i lys av teorier, sett at ledelse kan sees på som en prosess og at samarbeidet, dialogen og relasjonen mellom menneskene i organisasjonen er avgjørende faktorer for å skape gode arbeidsplasser, og for at organisasjonen skal lykkes i å nå sine mål. Suksessfulle bedrifter og gode organisasjoner krever altså et godt samspill mellom og positive bidrag fra alle som lever der. For å avgrense oppgaven velger vi likevel å ha fokus på ledernes bidrag i denne prosessen, og vi er spesielt opptatt av hvilke syn medarbeiderne har på ledelse og hva de forventer av sine ledere.

Mye forskning omkring ledelse har hatt fokus på å se hva formelle ledere gjør og kalle dette for ledelse. Samtidig står det lite om de som blir ledet (Fuglestad og Lillejord 2005:40). Vi har, blant annet på bakgrunn av dette, valgt å ta utgangspunkt i medarbeideres perspektiv og studere medarbeidernes oppfatning av hva som kreves av ledelse i kunnskapsorganisasjoner. Dette har vi gjort gjennom å studere tilgjengelig empiri i form av en stor medarbeiderundersøkelse, European Employee Index, og å gjennomføre en egen kvalitativ intervjuundersøkelse med tre informanter som kan defineres som kunnskapsmedarbeidere.

1.1.2 Bakgrunn for valg av tema

Arbeidslivet er i kontinuerlig endring, ansatte endrer seg og vi skal senere i oppgaven se at de har nye og endrede forventninger og krav til sine ledere enn tidligere. Kunnskap blir i dagens samfunn ofte betegnet som bedriftens viktigste ressurs, og mange beskriver de ansatte som kunnskapsmedarbeidere som besitter kunnskap og kompetanse som kun tilhører bedriften så lenge vedkommende jobber der. Stacey

(2008) mener at kunnskapsmedarbeidere stiller andre krav til bedriften og til sine ledere, og at kunnskap må ledes og forvaltes på andre måter enn det som var vanlig for ledelse av synlige ressurser. I tillegg er konkurransen utenfor organisasjonen stadig økende, og det stilles stadig høyere krav til mer lønnsom og effektiv drift. En leders oppgaver er derfor mangfoldige og krevende. I tillegg til å måtte håndtere stadig mer konkurranseutsatte markedssituasjoner, stilles det også høye krav til personalledelse og, også krav til lederes handlingskompetanse, refleksjonskompetanse og relasjonelle kompetanse (Skivik 2004), herunder gode relasjoner til og samarbeidsprosesser med medarbeidere.

Nordhaug (2002:21) sier det slik: "Når alle bedriftens ressurser forsvinner ut hver kveld ved arbeidstidens slutt, blir det viktigste for en leder å sørge for at de "har lyst" til å komme tilbake på jobb dagen etter". Hva kan ledere gjøre for å øke medarbeidernes "lystfølelse"? Hva kan ledere gjøre for å skape attraktive arbeidsplasser i kunnskapsorganisasjoner? Dette er sentrale spørsmål i et stadig skiftende arbeidsliv, der kunnskapsnivå og kompetansekrav utvikles og forbedres, og der kravene og forventningene til ledelse stadig utfordres og endrer seg. I denne oppgaven vil vi søke å finne mulige svar på noen av disse utfordrende problemstillingene.

1.2 Formål

Den sentrale motivasjonen for oss som ledere i kunnskapsorganisasjoner, er gjennom masteroppgaven å utvikle og utvide vår faglige kunnskap og vår forståelse for egen ledergjerning. Samtidig ønsker vi å tilføre feltet ny kunnskap og håper å oppnå dette ved å se på lederrollen fra et medarbeiderperspektiv, og ved å ha fokus på de ledes oppfatning av hva som har betydning for deres motivasjon og trivsel i arbeidshverdagen.

Hovedformålet med oppgaven er å bidra til økt forståelse for hva ledere i kunnskapsorganisasjoner kan gjøre for å tiltrekke seg, motivere og holde på

medarbeidere. Vi ønsker også, gjennom prosessen, å få økt kunnskap om hva teori og tidligere forskning kan fortelle oss om dette.

I arbeidet med oppgaven ønsker vi å bruke kunnskapen vi får og resultatene vi finner til å bli bedre ledere selv, noe som vi håper vil være positivt for våre medarbeidere. I tillegg håper vi oppgaven kan være samfunnsnyttig ved at vi kan tilføre feltet kunnskaps andre kan benytte i sin ledergjerning, og således bidra til å skape bedre arbeidsplasser der kunnskapsmedarbeidere trives og bidrar konstruktivt til organisasjonen.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

I utforming av problemstilling er vi opptatt av hvilke faktorer medarbeidere mener er av betydning for opplevelsen av å ha en god arbeidsplass de er motivert for å gå tilbake til hver nye arbeidsdag. Vi ønsker å vite mer om hva som motiverer dem til å yte sitt beste for at organisasjonen skal nå sine mål, og hvilke faktorer som er av betydning for at de skal ønske å bli i organisasjonen. Mer presist ønsker vi å vite hva ledere av kunnskapsmedarbeidere kan bidra med for at organisasjonen skal tiltrekke seg, utvikle og beholde dyktige kunnskapsmedarbeidere. Vi har avgrenset disse store og viktige spørsmålene noe ved å ta fokuset bort fra det ”å tiltrekke” seg dyktige medarbeidere. Dette har vi gjort på grunn av at oppgaven vil bli for stor hvis vi også skal fokusere på rekruttering. Vi håper og tror likevel at innsikten vi får ved å besvare problemstillingen kan bidra også på dette området. Medarbeidere som jobber i en suksessfull organisasjon, trives godt og snakker positivt om arbeidsplassen sin, har også gjerne positiv påvirkning i rekrutteringsøyemed. Med denne avgrensningen skal vi gjennom arbeidet med oppgaven forsøke å besvare følgende problemstilling:

Hvordan kan ledere bidra til å motivere og beholde kunnskapsmedarbeidere?

For å kunne besvare vår problemstilling har vi valgt å stille fire forskningsspørsmål som vi håper skal hjelpe oss i prosessen.

Forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål kan defineres som ”spørsmål som blir stilt med et bestemt mål og på en så presis måte at de lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder” (Johannesen m.fl.2006).

Ettersom vi i problemstillingen ønsker å vite mer om en spesiell gruppe mennesker, kunnskapsmedarbeidere, er det viktig å ha en klar forståelse for hvem de er. Vårt første forskningsspørsmål er derfor:

1. Hva kjennetegner kunnskapsmedarbeidere?

For at vi som ledere skal få bedre innsikt i hvordan vi kan bidra til de medarbeideres motivasjon og trivsel stiller vi de to neste forskningsspørsmålene:

2. Hva motiverer kunnskapsmedarbeidere?**3. Hva påvirker kunnskapsmedarbeidere til å bli i sine jobber?**

Som de to forrige spørsmålene viser, ønsker vi å vite mer om hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere, og hva som kan påvirke dem til å ønske å bli i organisasjonen. Ettersom vi har valgt å ha fokus på ledere i denne oppgaven stiller vi dette fjerde og siste forskningsspørsmålet i vårt arbeide med å besvare vår problemstilling:

4. Hvilke krav stilles til ledelse av kunnskapsmedarbeidere?

2. Ledelse av kunnskapsmedarbeidere - teoretisk rammeverk

I arbeidet med å sette oppgaven vår inn i en større forskningsmessig sammenheng vil vi i dette kapitlet gå nærmere inn på det vi har funnet av relevant teori og tidligere forskning på feltet. Samtidig er det en rekke begreper det er viktig å få belyst og definert for bedre å kunne besvare vår problemstilling. Vi skal i dette kapitlet, ved hjelp av teori, forsøke å beskrive og å definere sentrale begreper som kunnskap, kunnskapsmedarbeidere, ledelse, motivasjon, arbeidsglede og jobbtilfredshet. Teorien vi anvender er hentet fra flere kilder, deriblant Nordhaug, Kuvaas, Sørhaug, Skivik Strand, Einarsen og Skogstad og Stacey. Vi har gått til disse kildene, da vi opplevde at vi hos dem fant de viktigste bidragene for å kunne besvare våre forskningsspørsmål, samt å belyse de felt som er sentrale for oppgaven. Vi fant frem til denne litteraturen på bakgrunn av tidligere forskning på feltet, gjennom studiet utdanningsledelse og ved å søke i aktuelle databaser.

2.1 Kunnskap og kunnskapsmedarbeidere

Hvordan kan vi forstå begrepene kunnskap og kunnskapsmedarbeidere? I dette kapitlet vil vi presentere noe teori om disse store begrepene og områdene. Målet med det er, om mulig, å skape en dypere forståelse av begrepene, samt avklare bruken av disse begrepene, som vil få betydning videre i oppgaven. Først trekker vi en historisk linje ved å se nærmere på samfunnsutviklingen og trender innenfor feltet. Videre tar vi for oss ulike definisjoner av begrepene kunnskap og kunnskapsmedarbeidere, og legger så en av definisjonene til grunn for det videre arbeidet med å finne svar på vår problemstilling.

Samfunnsutviklingen

Samfunnsutviklingen, og ikke minst utviklingen i næringslivet, synes å stå sentralt i de fleste teorier om kunnskapsmedarbeidere. Dette skal vi først se litt nærmere på her. Utviklingen på 1980 og 1990 tallet omtales gjerne som et "paradigmeskifte", og når det gjelder næringslivet snakkes det da gjerne om overgangen fra det å være

kapitalbasert til det å være kunnskapsbasert (Nordhaug 2002:24). Andre snakker om overgangen fra industrialderen til kunnskapsarbeid i informasjonssamfunnet, og at det globale endringsmønsteret krever nye organisasjonsformer og andre måter å lede på (Stacey 2008:13). Røvik (2007) viser til at det i løpet av 1990-årene kom mange forutsigelser om at det nye tusenårets organisasjoner ville være radikalt annerledes utformet enn ”den gamle tids” organisasjoner. Nye typer organisasjoner ville innebære nye måter å lede på og nye måter å arbeide og leve i organisasjoner (ibid:107). Flere av forutsigelsene handlet om at det gamle århundrets virksomheter ville bli erstattet av bl.a. ”kunnskapsorganisasjonen”. Kunnskapsorganisasjonen ville være kjennetegnet av lite manuelt arbeid og med høykompetente medarbeidere kontinuerlig opptatt av å utvikle, formidle og ta i bruk ny kunnskap (ibid:108). Røvik kan oppfattes som noe kritisk til en for ensidig bruk av begrepet, men han bidrar likevel til å sette det inn i en organisasjonsmessig historisk sammenheng. For å belyse begrepet kunnskapsmedarbeidere legger vi Røviks forståelse av kunnskapsorganisasjoner til grunn.

Bente R. Løwendahl (i Nordhaug 2002) trekker frem fem grunnleggende trender som til sammen har ført oss mot et annerledes samfunn enn det industridominerte produksjonssamfunnet. Hun påpeker at utdanningsnivået i befolkningen øker fra år til år på grunn av at yrkesdeltagelsen øker. Noen av årsakene til dette er at forskjellen i yrkesdeltagelsen blant menn og kvinner etter hvert er blitt minimal, ni av ti universitets- og høyskoleutdannede i yrkesaktiv alder er i jobb, og mange ønsker å jobbe lenger (ibid 24-25). Løwendahl viser også til produktivitetsutviklingen, og at bedre produksjonsutstyr og forbedrede måter å organisere produksjonen på øker produktiviteten og krever høyt utdannede ”operatører”. Innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologien gjør utviklingen at tilgjengeligheten på informasjon og mulighetene til å kommunisere elektronisk går i stadig økende fart og teknologien gir stadig økende muligheter og utfordringer. Den femte og siste trendfaktoren hun trekker frem er globalisering. Verden er i ferd med å bli svært liten og internett sørger for at ulike tilbud flyter raskt og effektivt til og fra de aller fleste steder på jorden, og konkurrenter kan dukke opp nesten hvor som helst i verden (ibid:29). En av

utfordringene med overgangen til kunnskapssamfunnet er, ifølge Løwendahl, at det rokkes ved veletablerte strukturer og at vi mennesker blir mer selvstendige og mindre avhengig av organisasjoner som tidligere har tatt hånd om vår utvikling (ibid:34). En av de tydeligste trendene er at unge, potensielle medarbeidere stiller langt flere og tydeligere krav til arbeidsgivere enn tidligere, og de har flere og mer allsidige valgmuligheter enn før. Samtidig stiller de større krav til rammebetingelser.

Kunnskap

Nordhaug (2002) hevder at kapital og kunnskap er to vidt forskjellige grunnlag for verdiskapning, og de krever svært forskjellige måter å organisere og lede virksomheter på (Ibid:24). Noen fundamentale ulikheter er at kapital kan deles, men den som gir noe fra seg sitter igjen med tilsvarende mindre, og den som selger kapitalutstyr mister retten til å bruke det i fremtiden. Kunnskap derimot kan deles uten at den som gir blir mindre kunnskapsrik, og den som selger sin kunnskap kan ikke forhindres fra å fortsette å bruke kunnskapen til beste for andre senere. Man kan selvfølgelig lage juridisk bindende avtaler som begrenser disse mulighetene, men slike avtaler har ofte vist seg å være av begrenset verdi i praksis. Kunnskap forbedres og videreutvikles ved bruk, men taper gjerne sin verdi ved sparing, fordi de foreldes.

Grønhaug (i Nordhaug 2002:199) mener kunnskap kan bidra til å gi organisasjoner konkurransefordeler og derfor kan bidra til å oppnå bedre resultater. "Kunnskap er det at vi vet noe, og at det vi vet er sant" er en gammel oppfatning som kan knyttes til Aristoteles. For å kunne bekrefte at kunnskap er "sann" må det gjennomføres en form for kritisk test som kan falsifisere (motsatt av å verifisere) det som påstås. I dag oppfattes kunnskap gjerne som "innsikt man tror på, og som det er (stor grad av) enighet om" (ibid:200).

Nonaka og Takeuchi (i Stacey 2001:29) skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap og definerer eksplisitt kunnskap som "formell, systematisk kunnskap, som lett kan overføres fra én person til en annen i form av språk". Taus kunnskap trekker de frem som spesielt viktig, og viser til at den er personlig og på den måten at den finnes i enkelt personers sinn. Den defineres derfor som "et subjektivt fenomen som består av

innsikt, intuisjon og magesfølelse, som dermed er vanskelig å formalisere og kommunisere”. Den tause kunnskapen kan med andre ord beskrives som ”mentale modeller i den individuelle underbevisstheten” (ibid:30).

Nonaka og Takeuchi kan, slik vi leser og forstår dem, her være ved kjernen av hva kunnskapsmedarbeidere er. Kunnskapsmedarbeidernes kunnskap tilhører den enkelte medarbeider og ikke bedriften eller organisasjonen. Begrepet kunnskapsmedarbeider kan vanskelig anses som et absolutt eller konstant begrep, men heller at en arbeidstaker i mer eller mindre grad vil passe inn i betegnelsen (Nordhaug 2002:282). Om en arbeidstaker vil kunne betegnes som en kunnskapsmedarbeider vil være avhengig av om vedkommendes oppgaver er preget av å være standardiserte og rutinemessige eller om de karakteriseres av å være kreative og problemløsende. Det dreier seg i tillegg om ressurser som i vesentlig grad er forankret i individet (taus kunnskap), og ikke i bedriften eller organisasjonen (ibid:282). Man kan, i et relasjonelt perspektiv, forstå kunnskapsutviklingen annerledes, noe vi vil komme tilbake til i kapitlet om ledelse.

Kunnskapsmedarbeidere

Kunnskapsmedarbeidere kan defineres som ”...velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og/eller kompetanse som bidrar til å øke, realisere og stimulere en organisasjons verdiskapning og arbeidsprosesser. Slike personlige egenskaper vil først og fremst være knyttet til kunnskap og kompetanse utviklet gjennom formell utdanning og erfaring, men også egenskaper som spesielt talent, relasjoner eller nettverk”. Man kan finne kunnskapsmedarbeidere i alle bransjer, innenfor industrien og de tjenesteytende næringene, i offentlig sektor og i det private næringsliv (ibid:282).

Horibe (2001:11) definerer kunnskapsmedarbeidere som ”...folk som bruker hodene sine mer enn hendene sine til å skape verdier”. Videre hevder hun at denne gruppen utgjør hovedtyngden av de ansatte i de fleste bedrifter (ibid:12). Kuvaas (2008) har i tillegg følgende definisjon på kunnskapsmedarbeidere: ”**høyt utdannede mennesker**

som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres”(ibid:139).

Vi finner Nonaka og Takeuchi sitt skille mellom taus og eksplisitt kunnskap sentralt for vår forståelse av begrepet. Norhaug og Horibe gir nyttige definisjonsmessige bidrag, men definisjon fra Kuvaas er for oss mest anvendelig og vi legger den til grunn for resten av denne oppgaven.

Kuvaas(2008) påpeker at den kanskje største utfordringen for bedrifter og organisasjoner er å kunne tiltrekke seg og beholde dyktige kunnskapsmedarbeidere. For bedrifter som er i markeder der varer og tjenester lett kan kopieres, er medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter et svært viktig konkurransefortrinn. Ettersom en stor, og stadig økende, del av arbeidsstyrken betraktes som kunnskapsmedarbeidere innebærer dette en stor utfordring for ledere. I og med at kunnskapsmedarbeidere har unike kunnskaper og ferdigheter, er det vanskeligere å erstatte dem enn andre ansatte som utfører mer rutinepregede og enkle oppgaver (ibid:139).

Det er kanskje ikke så rart at tradisjonelle arbeidsgivere lurer på hva de skal gjøre for å være attraktive blant en generasjon kravstore arbeidstakere. Nordhaug (2002) viser til at bedriftens svar på utfordringene kan være velutviklede og attraktive opplærings- trenings- og mentorprogrammer, fleksible arbeidsavtaler som ivaretar den enkeltes behov som for eksempel hjemmekontor, tidskonto, PC, mobil og fleksible arbeidstidsordninger. Stor grad av fleksibilitet som nevnt over kan likevel også føre med seg negative konsekvenser. Det å for eksempel være uten faste kontorplasser kan føre til at ansatte savner mennesker og sosiale bånd som skaper tilhørighet til organisasjonen. Mennesker er sosiale vesener som har behov for støtte, nærhet og varme og også konflikter, krangler og anerkjennelse for sine meninger, noe som kan utebli hvis alle har omflakkende arbeidstid og sjelden er tilstede samtidig (ibid: 35). Man kan spørre seg hvilken grunn medarbeidere har til å være på arbeidsplassen hvis den intellektuelle og strukturelle kapitalen kan bæres rundt i en ryggsekk, eller til og med i en lomme. Hva er bedriften hvis verdiene skapes av mennesker som går inn og

ut som de selv ønsker og eier sine egne ressurser, og hvordan kan man ha kontroll over medarbeidere hvis man ikke aner hvor de er eller hva de gjør (Nordhaug 2002:35)?

Vi har i dette kapitlet presentert teoretiske bidrag om kunnskap og kunnskapsmedarbeidere. For det første tyder mye på at vi fortsatt er inne i en endringsprosess fra et produksjonsbasert samfunn til et kunnskapsbasert samfunn, og at dette stiller nye krav til ledelse. For det andre har vi ved hjelp av Nordhaug definert kunnskap som innsikt man tror på og som det er enighet om, og i tillegg presentert Nonaka og Takeuchis definisjon av taus kunnskap, som vi finner sentral for forståelsen av begrepet kunnskapsmedarbeider. For det tredje har vi lagt følgende definisjon av Kuvaas til grunn for resten av oppgaven: **”Kunnskapsmedarbeidere er høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres”**. Vi har også sett at kunnskapsmedarbeidere kan være vanskeligere å erstatte enn medarbeidere som har enkle rutineoppgaver, og det kan virke som om mange ledere er usikre på hva de kan gjøre for å tiltrekke seg og beholde disse ressurssterke medarbeiderne. For å forsøke å finne svar hva ledere kan gjøre, ser vi det først hensiktsmessig å gå nærmere inn på feltet ledelse.

2.2 Ledelse

Det finnes mange teorier om og definisjoner av ledelse. Ledelse er et flerfaglig og lite entydig begrep. Grunnen til at det kan være vanskelig å definere begrepet kan være at definisjonen blir for smal for det mangfoldet man ønsker å ha med i en slik definisjon (Yukl 1994 i Sørhaug 1996:74). Sørhaug mener det heller ikke vil være fruktbart å tilstrebe en entydig og klar definisjon av hva ledelse er. Han hevder at uansett hvor god definisjonen er, vil man alltid risikere å tape mer innsikt enn man vinner i klarhet (ibid:74). Vi skal her gå dypere inn i ledelsesbegrepet og gjøre rede for ulike perspektiv på ledelse, uten å søke etter én bestemt definisjon. Vi kommer også nærmere inn på kunnskapsledelse eller ledelse av kunnskapsmedarbeidere, som vi har spesielt fokus på i vår studie. Ettersom det har vært skrevet mye om ledelse har vi

måttet være selektive i vårt utvalg av teori, og vi har plukket ut ledelseslitteratur vi har funnet spesielt relevant for vår problemstilling. Sentrale bidragsytere i vår gjennomgang av ledelsesfeltet er Sørhaug, Skivik, Møller og Strand.

2.2.1 Teorier om feltet ledelse

Det finnes mange forskjellige måter å definere begrepet ledelse. Ordet ”ledelse” brukes både om personer som utøver ledelse og de aktivitetene disse utøver i egenskap av å være ledere. Begrepet ”ledelse” er noe vi fyller med innhold ved bruk, mener Strand (2001:17-18). Carl Cato Wadel (i Fuglestad og Lillejord 2005) mener at man derimot bør skille mellom det formelle ledere faktisk gjør, og det man kaller ledelse. Han forstår ledelse som prosessen de formelle lederne og de som blir ledet er deltakere i (ibid:41).

Sørhaug (2003) hevder at så lenge en organisasjon kan følge sine regler, trenger den strengt tatt ingen ledelse, og mange vil si den da kan nøye seg med en administrasjon. Men i det øyeblikket noe uforutsett og uregulert oppstår, så oppstår også behovet for en ledelse som setter retning og om nødvendig skaper regler (ibid:25). I tillegg forklarer han at ledelse er en mangfoldig og sammensatt virksomhet, og at en leder må kunne håndtere faglige, politiske og psykologiske prosesser samtidig. Han sier at ledelse ikke er et fag, men at det er helt nødvendig å ha et forhold til organisasjonens faglige virksomhet. Han sier samtidig at faglig dyktighet ikke kan erstatte håndtering av makt, myndighet og mennesker, og at ledelse selvsagt først og sist er en relasjon (ibid: 45).

Strand (2001) viser til at det ikke finnes én beste måte å lede på, og at vi heller ikke kan argumentere for at det finnes én omforent definisjon av ledelse. Han mener likevel at et godt utgangspunkt for en definisjon er at ”ledelse er å sørge for at de viktigste tingene for en organisasjon blir utført” (ibid:9).

Vi vil her legge spesielt vekt på Sørhaugs syn på ledelse som situasjonsbestemt, at han ikke anser ledelse i seg selv som et fag og at han fremhever det relasjonelle perspektivet så sterkt. I denne oppgaven velger vi også å behandle feltet ledelse i et

relasjonelt perspektiv. Det innebærer blant annet at vi videre i teoridelen ikke kommer til å gå nærmere inn på evner eller egenskaper som eventuelt er påkrevd for ledere, men konsentrere oss om hva ledere kan bidra med i relasjonen med sine medarbeidere. Vi skal komme nærmere tilbake til det relasjonelle perspektivet senere i kapitlet, men først skal vi gi feltet et historisk riss ved å se på sentrale bidragsyttere innen ledelsesteori og så si litt om alternative perspektiver. I et historisk perspektiv kan ledelsesteoriene, ifølge Strand, grupperes slik (ibid:45):

Benevnelse:	Typiske navn:	Mest aktuelle periode:
Klassisk rasjonalisme	Taylor, Weber, Fayol	Begynnelsen av 1900-tallet
Humanpsykologi	Mayo, Bernard, Carnegie	Mellomkrigsperioden
Nyhumanisme	Maslow, Arygris, Thorsrud	Etterkrigstid 1945-1970
Nyrasjonalisme	Sloan, Drucker, Simon, March, Kenning	Etterkrigstid 1950-1970
Organisasjonskultur og serviceledelse	Schein, Normann	Fra 1980
Guruteorier	Drucker, Peters, Carlson, Porter	Særlig 1980-tallet, stadig aktuelt
Totalkvalitet og japanisme	Deming, Ishawa	Gryende etterkrigstid, 1990-tallet
Kriterieteorier: Benchmarking, Business Process Re-engineering, Balanced Scorecard, Intellektuell capital	Hammer Kaplan og Norton Arthur, Brooking	1990-tallet og etter hundreårsskiftet

Fredrick Winslow Taylor, en av de første som nevnes i oversikten over, betegnes som opphavsmann for scientific management-filosofien (vitenskapelig ledelse). Teorien tar utgangspunkt i individnivået med oppmerksomhet mot den enkelte arbeider. Hvordan individer i organisasjonen skal utføre arbeidet gis gjennom anvisninger og ordrer fra lederen. De humanistiske og nyhumanistiske teoriene er derimot opptatt av gruppen fremfor individet. Både individ og gruppe er viktig, men kan sies å være et litt smalt oppmerksomhetsområde når det gjelder teori om lederskap.

Administrasjonsteorien og teoriene om målstyring (som bl.a. Drucker var opptatt av), strategi og organisasjonskultur har derimot et videre oppmerksomhetsområde. Japanismen rettes både mot ledere og operatører og har vekt på kontinuerlige forbedringer, minimalt lagernivå, maksimal bruk av menneskelige ressurser og en harmoniorientert ledelsesmåte. Teoriene om transformasjonsledere gir lederne mest oppmerksomhet (ibid:81-83).

Georg Kennings ideer minner mye om scientific-management filosofien, og han mente at ledere skulle ha et absolutt ansvar og bære konsekvensene av resultatutviklingen. Stikkord i denne sammenheng er orden, oversikt, resultat og ansvar. Kennings budskap var at ledelse er målrettet styring, at faglig dyktighet ikke er en lederkvalitet, at en leder kan lede hva som helst samtidig som at de generelle prinsippene om ledelse kan benyttes i hvilken virksomhet som helst. Skillet fra norsk ledelsesmodell er den eksplisitte fremheving av lederens myndighet og ansvar, og teoriene har vært kritisert i Norge blant annet av Kallenberg (1991) og Sørhaug (1996) (ibid:103).

Man kan oppfatte utviklingen i lederteorier som et skifte fra nokså ensidig vekt på det rasjonelle over til sterkere fokus på sosiale elementer, og vi ser at teoriene retter oppmerksomhet mot flere enn bare ett eller to analysenivåer. Vi ser også at man ikke lenger fokuserer på at det kun finnes én bestemt måte å lede på, og at forståelsen for mangfold og variasjon er blitt større (ibid:84).

Skivik (2004) viser i sin bok "relasjonell ledelse" til flere ledelsesteorier, og bekrefter at den enkleste kun fokuserer på én dimensjon, for eksempel lederens personlighet. De fleste kan være enige i at personlighet har noe å si, men langt ifra alt. Andre mener at man ikke "er født til å være leder", men at ledelse er noe man kan lære seg. Han påpeker også at de mer komplekse teoriene legger vekt på flere dimensjoner, og at ledere må tilpasse sin lederstil avhengig av person og situasjon. Medarbeidernes kompetanse og motivasjon, og oppgavens karakter, kan være faktorer som er avgjørende for lederstilen (ibid:27). Skivik (ibid) er også opptatt av nødvendig kompetanse hos ledere. Han hevder samtidig at vi i løpet av de siste ti årene har sett et skifte mot større fokus på menneskene i organisasjonen og således en bedre balanse mellom strategiske, strukturmessige og administrative forhold og de mykere verdiene. Han mener i den forbindelse gode ledere bør ha kompetanser innenfor disse fire områdene:

- Faglig kompetanse (for eksempel bør en rektor ha kunnskap om pedagogikk og læring)
- Strategisk kompetanse
- Administrativ kompetanse
- Relasjonell kompetanse (det vil si mellommenneskelig kompetanse og kunnskap om de personene som ledes)

(ibid:29)

Skivik sier videre at en leder, for å ha relasjonell kompetanse, må ha forståelsen av seg selv som leder (blant annet psykologiske reaksjonsmønstre), kunnskap om hvordan man blir oppfattet av andre, og kunnskap om de menneskene man leder. For å forstå effekten av ens egen lederatferd og for, på en hensiktsmessig måte, å kunne håndtere de relasjonelle utfordringene en leder vil møte, er ovennevnte forhold avgjørende (ibid:33). Videre mener han at den relasjonelle lederkompetansen kan fremstilles i en pyramide med tre nivåer, med handlingskompetanse (det lederen faktisk gjør) på det laveste nivået, refleksjonskompetanse (refleksjoner før, under og etter handlingen) på andre nivå, og på øverste nivå kompetanse for å forske i egen

praksis. Målet med det øverste nivået er å få større forståelse av samspillet en har med medarbeiderne for å kunne jobbe så effektivt som mulig for å nå organisasjonens mål (Ibid:39).

Vi har her vist at det tradisjonelt har vært vanlig å fokusere på lederes personlighet, adferd og lederstil, i tillegg til situasjonen, og at tradisjonelle ledelsesteorier ikke har hatt fokus på forholdet til de som blir ledet i særlig grad (Møller 2004). Fokuset på prosess, samhandling og dialog finner vi derimot i det relasjonelle perspektivet på ledelse, som vi nå skal se nærmere på.

2.2.2 Ledelse i et relasjonelt perspektiv

Som vi så vidt har omtalt tidligere, har vi i denne studien anlagt et relasjonelt perspektiv på ledelse. Vi skal her gå nærmere inn på hva dette perspektivet innebærer, og hva det betyr for denne studien. Først skal vi kort sette perspektivet inn i en større teoretisk sammenheng, for så å se på kjennetegn og hva det faktisk innebærer. Forskerne vi viser til bruker litt forskjellig betegnelse på perspektivet, og vi finner begreper som relasjonsledelse, relasjonell ledelse og ledelse i et relasjonelt perspektiv.

Det relasjonelle synet kan forstås innenfor et sosiokulturelt perspektiv, og har sine røtter og forståelse blant annet fra teoretikere som Vygotsky, Bruner og Bakhtin. Dette perspektivet har fokus på det sosiale aspektet ved våre handlinger. Antagelsen om at læring og utvikling skjer gjennom kommunikasjon med andre og gjennom sosiale prosesser fører til det Bruner og Cole (i Säljö 2001) betegner som kulturell psykologi. I dette perspektivet dreier det seg ikke lenger så mye om overføring av informasjon, men blant annet om hvordan man lærer å samarbeide med andre i sosiale praksiser (ibid:254). Kommunikasjonen mellom mennesker blir i denne sammenheng helt essensiell og naturligvis også svært viktig når det gjelder ledelse.

Selv om det benyttes ulike begreper om samme perspektiv, forstår vi det slik at det likevel baserer seg på samme grunnprinsippet, og at de i all hovedsak fokuserer på

prosess, samhandling og dialog i en kulturell, sosial og historisk kontekstforståelse. Dette ser vi blant annet at Säljö (2001) og Fuglestad og Lillejord (2005) er opptatt av. Som nevnt finner vi mangfold og bredde i ledelsesfeltet, og også innenfor det relasjonelle perspektivet. Vi vil her løfte fram fire definisjoner eller beskrivelser som fokuserer på det relasjonelle perspektivet:

”Ledelse er selvsagt først og sist en relasjon. Den baserer seg på et mandat, men mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillit som ledelsen blir gitt og må ta.” (Sørhaug 1996:45). Carl Cato Wadel (i Fuglestad og Lillejord 2005) forstår ledelse som en prosess som både ledere og medarbeidere deltar i (ibid:39). Som tidligere nevnt mener han at ledelse er en prosess og noe som foregår på alle nivåer i organisasjonen. Han mener at ledelsen som foregår på høyere nivåer er avhengig av ledelse som utøves på lavere nivåer (ibid:40). Erik Johnsen (i Fuglestad og Lillejord 2005) definerer ledelse som: ”målformulerende, problemløsende og kommunikasjonsutviklende samspill mellom mennesker”. Johnsen mener også at god ledelse er det å sørge for å gjennomføre prosesser i organisasjonen som resulterer i at det utvikles konkrete mål, at problemer blir løst, og at de som jobber i organisasjonen har et felles begrepsapparat som legger til rette for konstruktive samtaler (ibid:41).

Fuglestad og Lillejord (2005) sier at ledelse kan forstås som ”en samhandlings- og forhandlingsprosess, hvor aktørene gjennom det de sier og gjør påvirker hverandre gjensidig og på den måten bidrar til utviklingen av kulturen i organisasjonen”. De forstår ledelse som noe som utøves gjennom relasjoner i en kulturell kontekst, og at det for ledere derfor er viktig å kjenne og kunne handle i forhold til organisasjonens kultur og delkulturer (ibid:7).

Felles for disse beskrivelsene er at det prosessuelle og relasjonelle utfordrer den oppfatningen av ledelse som i stor grad har vært styrt av ”mål-middel-tenkning”. Dette utfordrer også vår egen problemstilling som til en viss grad kan sies å være preget av samme holdning. Når vi behandler ledelse i et relasjonelt perspektiv er det mange forhold som spiller inn. Strand (i Møller 2004:49) påpeker at det ikke nødvendigvis er slik at lederen er den viktigste årsaken til de resultatene

organisasjonen oppnår. Vårt fokus i denne studien er hva som har betydning for ansattes motivasjon og trivsel, og vi har tidligere begrenset oppgaven til å ha fokus på ledelsens bidrag i når det gjelder dette.

Møller (2004:69) mener ledelse oppstår i møtet med mennesker og dermed er relasjonell i sin karakter. Man kan ikke være leder uten å ha noen å lede, noe som bekrefter oppfatningen om at praktisk utøvelse av ledelse alltid vil være relasjonell og basert på gjensidighet (ibid:69). Skivik (2004) har en liknende tilnærming, men fokuserer mer på hva som er ledernes oppgave, nemlig å "arbeide for å nå organisasjonens mål ved å samarbeide og arbeide gjennom sine medarbeidere" (ibid:26).

For å oppsummere kan vi si at det relasjonelle synet kan forsås innenfor et sosiokulturelt perspektiv, og har fokus på det sosiale aspektet ved våre handlinger. Det relasjonelle og prosessuelle står sentralt i dette perspektivet, og dialog og kommunikasjon blir viktig. For denne studien betyr valget av perspektiv at vi er på jakt etter hva ledere kan bidra med i relasjonen til sine medarbeidere. Vi skal i kapittel studere nærmere hva som kjennetegner ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

2.3 Motivasjon

En sentral ambisjon for oss er å finne ut mer om hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere til å gjøre en god jobb. I den sammenheng finner vi det naturlig å behandle begrepet motivasjon og presentere noen teoretiske bidrag på dette området. Vi skal her gå nærmere inn i motivasjonsbegrepet og se på mulige definisjoner. Det vil bli gitt en historisk oversikt over teoretiske bidrag som omhandler retninger som "det økonomiske paradigmet, behovsteoriene og HR-tradisjonen. Vi vil behandle skillet mellom indre og ytre motivasjon og vise til tidligere forskning som har fokus på hva som motiverer medarbeidere i en jobbsituasjon. Dette gjør vi fordi vi mener at det vil belyse problemstillingen vår bedre og hjelpe oss å besvare våre forskningsspørsmål.

Russel G. Green (1995:14) sier at ordet "motivation" er basert på en metafor: "motion", som er utledet fra det latinske ordet "movere" som betyr "to move" eller å flytte eller bevege på norsk ("a connotation of intensity, activation, and expenditure of force that results in either the initiation of behaviour or the switch for one ongoing activity to another"). Han mener at man, for å forstå hva motivasjon er, må observere mennesker mens de holder på med sine dagligdagse gjøremål og aktiviteter.

Mennesker avbryter stadig det de gjør og går videre til noe nytt, det vil si at nye aktiviteter initieres. Gjøremålene varierer i intensitet. Noen ganger er vi svært iherdige mens vi andre ganger gjør ting sakte og mer avslappet, av og til er vi svært standhaftige mens vi andre ganger gir opp mye lettere. Enkle aspekter ved livet, for eksempel at mennesker som regel har en sterk motivasjon når det gjelder å beskytte og ta vare på sine spedbarn, er beskrivende for det vi kaller motivasjon, noe som er svært viktig for å kunne forstå menneskelig oppførsel. Green beskriver motivasjon som et begrep benyttet for å beskrive en prosess som består av tre deler:

1. Definere et mål
 2. Bestemme seg for hvordan man kan nå målet
 3. Gjennomføre den valgte veien for å nå målet
- (ibid:3)

Green skriver at menneskene er sosiale og at det meste av menneskelig motivasjon forekommer i sosiale settinger. Mennesker tilbringer det meste av tiden sin sammen med andre og derfor er handlingene og motivasjonen vår sosialt betinget. (ibid:5). Dette stemmer overens med hva vi ser i et relasjonelt perspektiv hvor blant Møller fremhever hvor sentralt det relasjonelle perspektivet er innenfor feltet ledelse.

Historisk utvikling

Tidlig på 1900-tallet beskrev Frederick Taylor et syn på motivasjon som blir kalt det økonomiske paradigmet. Dette oppfatningen hadde som utgangspunkt at medarbeidere jobber for å tjene penger og ikke fordi de ønsker det. Hvis de kunne sluttet, ville de gjort det med en gang (Aarø i Einarsen og Skogstad 2005:121). Taylor

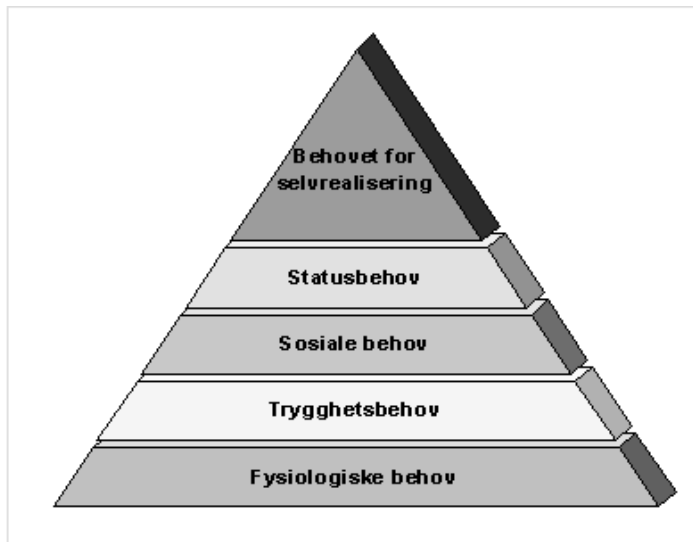
mente at arbeidernes ytelse gjennomgående var lavere enn den burde være av følgende tre årsaker:

1. Den enkelte arbeider blir for ofte gitt jobber vedkommende ikke passer til
2. Arbeidere blir for ofte utsatt for demotiverende belønningssystemer
3. Ved å behandle arbeidere som gruppe og ikke som individer, forsterkes tendensen til ikke å yte sitt beste (ibid:121-122).

Det økonomiske paradigmet har fått kritikk for ikke å fange opp essensielle menneskelige sider ved motivasjon, og et alternativ til dette er representert gjennom behovsteoriene eller organisasjonell adferd, også kalt "Human Relations"-tradisjonen. Det som her er sentralt er personer, grupper og "relasjonen disse har til den organisasjonelle konteksten" (ibid:122-123).

Den første kjente bidragsyteren til behovsteoriene er Henry Murray. Han skilte mellom bevisste og ikke-bevisste behov. Videre delte han behovene inn i kategorier, hvor primære behov omfatter fysiske behov som mat og klær, og hvor sekundære behov er mer abstrakte, som behov for tilknytning og autonomi. Murray skiller videre mellom effektbehov og modale behov. Effektbehov handler om måloppnåelse, f.eks mestring, mens modale behov handler om selve prosessen mer enn sluttresultatet, f.eks behovet for lek (ibid:124).

Selv om Murray var inne på det, er det Abraham Maslow som er mest kjent for å ha plassert behov i et hierarki. Maslow mente at alle har et bestemt sett av behov og visualiserte disse i form av en pyramide (se fig 1) hvor de mest grunnleggende behovene er plassert nederst (ibid: 126-127). Maslow mente at dersom et behov ikke blir tilfredsstilt fører det til en ubehagelig spenningstilstand. Spenningen driver individet til handling for å få redusert ubehaget. Denne handlingen fortsetter til behovet er tilfredsstilt, hvorpå dette behovet ikke lenger har noen innvirkning på adferden og heller ikke lenger fungerer som motivasjonsfaktor. Når behov på lave nivå er oppfylt, vil behov på høyere nivå ta over. Maslows teori sier for øvrig at ikke all adferd er styrt av motivasjon. Eksempel på dette kan være når adferden "blir utløst av ytre stimuli eller vaner og rutiner vi har utviklet"(ibid:127-128).



Figur 1. Maslows behovshierarki

Deci og Ryan har utviklet en liknende behovsteori kaldt teorien om selv-determinasjon (Einarsen og Skogstad: 2005:131). Utgangspunktet er her at mennesker er utstyrt med tre fundamentale behov. Disse er behovene for autonomi, kompetanse og det å relatere seg til andre mennesker. Tradisjonell teori sier at jo mer en innsats belønnes, jo mer vil medarbeidere yte. Deci og Ryan er ikke enige i dette og hevder at i noen tilfeller kan faktisk ekstra belønning føre til redusert innsats. Dersom innsatsen i utgangspunktet var indre motivert og følelsen av autonomi er redusert, kan den indre motivasjonen bli lavere og ytelsen faktisk redusert.

Når det gjelder faktorer som skal bidra til at arbeidstakere yter mest mulig, kommer behovsteoriene dårlig ut. De kritiseres for å være begrepsmessig upresise og utilstrekkelige, mangler empirisk grunnlag og har liten evne til å predikere spesifikk adferd (ibid:132).

Kuvaas (2008) hevder at medarbeidere konsekvent oppgir indre motiver som viktigere for motivasjon enn ytre motivasjon og videre at det er sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Han sier også at det imidlertid fortsatt er lite forskning på hvordan ledere kan legge til rette for indre motivasjon i arbeidslivet. (ibid:25). Han viser i den forbindelse til tverrkulturelle

studier (Guest et al. 2003; P.M. Wright et al. 2005) hvor han, blant ti fundamentale behov, fremhever disse fire som de viktigste:

- Autonomi
- Kompetanse
- Tilhørighet
- Selvtillit (ibid:25)

Dette kommer vi tilbake til senere i kapitlet og i kapittel 5.

Tre alternativer til behovsteoriene er likhetsteori, forventningsteori og teori om å sette seg mål. Likehetsteorien går ut på at en arbeidstaker sammenligner seg med andre i en organisasjon og blir motivert av å føle seg høyt verdsatt og belønnet sammenlignet med de andre. Forventningsteori sier at "arbeidsmotivasjonen er et resultat av hva arbeideren forventer at innsatsen skal resultere i (lønn, prestisje, e.l), og i hvor stor grad arbeideren verdsetter disse resultatene". Her er det medarbeiderens opplevelse som er viktigere enn eventuelle objektive mål. Teorien om å sette seg mål handler om at det å sette mål i seg selv er motiverende. Ved å sette seg relativt høye mål vil man da altså prestere mer enn om man ikke gjorde det. Det er ikke målene i seg selv som er motiverende, men gapet mellom faktisk innsats og det man ønsker å prestere (ibid:134).

Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet en av de mest innflytelsesrike teorier om hvordan organisasjonsmessige faktorer kan benyttes som virkemidler for å fremme motivasjon blant medarbeiderne. Teorien omfatter også et sett av retningslinjer for implementering av tiltak som kan øke motivasjonspotensialet i arbeidsoppgavene. I modellen er retningslinjene klassifisert som "organisasjonsstruktur", og i alt er det presisert fem ulike tiltak. Det første er å kombinere arbeidsoppgaver slik at de samlet utgjør et meningsfylt hele, og slik at de skaper variasjon i jobben. Det andre er å etablere naturlige arbeidsgrupper som fremmer et eierskapsforhold til arbeidsoppgavene. Det tredje tiltaket er å etablere klientrelasjoner slik at den enkelte kommer i kontakt med dem som er ment å ha den primære nytten av arbeidet, noe som blant annet er viktig for god tilbakemelding. Det

fjerde tiltaket er å delegere oppgaver og ansvar for å fremme autonomi og det femte og siste er å lage systemer for god tilbakemelding. Målet med det siste tiltaket er at den enkelte kan lære om han eller hun gjør en bedre jobb, stagnerer eller gjør det dårligere i jobben (Jacobsen og Thorsvik: 233-236).

På bakgrunn av arbeidslivsstudier i England på 1960-tallet utviklet det seg en egen retning kalt sosiotechnisk systemteori som er svært likt Hackman og Oldhams teori, men som supplerer ved å sette et skarpt fokus på betydningen av såkalte psykologiske jobbkraav. I sosiotechnisk systemteori argumenteres det for at det er seks ”psykologiske jobbkraav”, som alle medarbeidere har, og som må tilfredsstilles av organisasjonen for å skape motivasjon og høy ytelse. Det første er behov for et innhold i jobben som krever noe ut over ren utholdenhet, og som gir et visst minimum av variasjon – selv om det ikke innebærer noe nytt. Det andre er behov for å kunne lære noe i jobben, også over tid. Det tredje er behov for å kunne fatte beslutninger innenfor et avgrenset område som en enkelte kan kalle sitt eget. Det fjerde er behov for anerkjennelse for verdien av det arbeidet som gjøres. Det femte er behov for å kunne se sammenheng mellom arbeidet og omgivelsene, slik at arbeidet framstår som nyttig og har en mening. Det sjette og siste er behov for å se at arbeidet fører til en ønsket situasjon i framtiden, men ikke nødvendigvis avansement (ibid:236).

Kuvaas (2008:19) hevder at de fleste ledere vil si at deres medarbeidere og kolleger er motiverte av selve jobben, viser stor ansvarsfølelse, liker jobben sin og ønsker å gjøre en god jobb og at deres egeninteresse kun er synlige i forhandlingssituasjoner. I tillegg viser de samme studiene at popularitet og penger er minst viktig, og at opp mot 95% av en gjennomsnittlig arbeidsstyrke i utgangspunktet er indre motivert til å gjøre en god jobb, så lenge forholdene er lagt til rette for det. Dette tyder på at jobbinnhold og hvordan jobben er tilrettelagt er det helt sentrale for medarbeideres motivasjon. Empirisk forskning viser også at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap. Kildene til disse opplevelsene er jobber som krever variasjoner i ferdigheter og som gir grunnlag for oppgaveidentitet og oppgavebetydning, samt jobbautonomi og tilbakemelding på utført jobb (ibid:20).

Vi skal nå komme nærmere inn på hva indre motivasjon er, da vi finner dette spesielt relevant for vår studie. Ved Norges Handelshøyskole har Beate Jelstad i en doktorgradsavhandling (Haugen og Melhus 2008) påvist sentrale faktorer som påvirker indre motivasjon. Undersøkelsen hennes viser at økt indre motivasjon gir bedre prestasjoner og lavere turnover. Med indre motivasjon menes at kilden til motivasjon ligger i selve arbeidsoppgaven, at oppgavene er morsomme, interessante og meningsfylte. Med ytre motivasjon menes at kilden til motivasjon ligger utenfor arbeidsoppgaven. Høy lønn, gode bonusordninger og frynsegoder er eksempler på ytre belønningskilder. Jelstad sin undersøkelse er gjennomført ved et kommersielt og et ikke-kommersielt helseforetak i Norge og de tre faktorene Jelstad har funnet sentrale for indre motivasjon er:

1. Jobbautonomi: Det vil si fravær av kontroll og detaljstyring, det at man selv kan påvirke hvordan arbeidsoppgavene skal utføres.
2. Mestringsopplevelse. Den andre faktoren som gir indre motivasjon er mestringsopplevelse, også kalt kompetanseopplevelse.
3. Sosial tilhørighet. Den tredje av faktorene som Jelstad mener gir indre motivasjon, er sosial tilhørighet.

(<http://www.dn.no/karriere/article1188069.ece>)

Resultatene fra undersøkelsen til Jelstad er helt i tråd med funnene i Kuvaas sin forskning som vi var inne på tidligere, og som vi vil komme tilbake til i kapittel 5. Jobbautonomi fant Jelstad var den sterkeste faktoren, det at medarbeideren selv kan påvirke hvordan arbeidsoppgavene skal utføres uten for mye kontroll og detaljstyring fra ledere og systemer. Hun sier at ledere kan bidra til jobbautonomi ved å tilrettelegge for valgmuligheter og oppmuntre medarbeidere til å ta initiativ. Ved å gi utfordringer og tilbakemeldinger bidrar ledere til medarbeidernes mestringsfølelse. Sosial tilhørighet finner også Jelstad betyr mye for indre motivasjon, og hun sier at ledere kan legge til rette for sosial tilhørighet og et godt miljø ved å bry seg og vise respekt. Undersøkelsen viser at god sosial tilhørighet reduserer turnover (Haugen og Melhus 2008:200).

Elin Ørjasæter (2008) skriver at det er langt viktigere å fjerne det som demotiverer medarbeidere enn å ”fly rundt og motivere folk”. Hun er av den oppfatning at de gode medarbeiderne er selvmotiverte og mener derfor at man kommer langt med å fordele tiden og oppmerksomheten sin noenlunde rettferdig, og å fjerne det som demotiverer. Ørjasæter viser til en amerikansk studie kalt ”The Enthusiastic Employee” hvor det ble trukket frem følgende faktorer for motivasjon, nemlig rettverdighet, jobbmestring og gode kollegaer (Ørjasæter 2008:107-112). Dette er nøyaktig de samme parametrene som Kuvaas viser til.

Jacobsen og Thorsvik (2007) har utarbeidet en modell som viser forhold som påvirker medarbeidernes tilknytning til organisasjonen (ibid:242). De skiller i modellen mellom det de kaller normative bånd og følelsesmessige bånd. De viser til at det i de senere årene har vært en økende interesse for hvordan man kan knytte medarbeiderne følelsesmessig til organisasjonen ved at det skapes en såkalt psykologisk kontrakt mellom den enkelte medarbeider og organisasjonen. Ett eksempel er at organisasjonen kan binde personer til organisasjonen gjennom såkalte normative bånd. I slike tilfeller opplever den enkelte at organisasjonen har gjort noe som krever en gjenytelse, slik at det vil være illojalt å slutte. Dette kan for eksempel gjelde romslighet i forbindelse med sykdom i familien, en sjenerøs avtale om etterutdanning eller at man har fått prøve seg i en ny og utfordrende stilling. Et annet eksempel er at man kan bindes til organisasjon rett og slett fordi man liker seg der, og et tredje er at kostnadene forbundet med å slutte overstiger den eventuelle nytten man får ved å slutte (ibid:241).

Så langt i dette kapittelet om motivasjon har vi tatt for oss historiske teoribidrag med særlig fokus på behovsteorier. Dernest har vi tatt for oss hva som motiverer medarbeidere til å gjøre en best mulig jobb, og vi har vist at indre motivasjon står sentralt i den forbindelse, og at denne typen motivasjon er tett knyttet til det daglige arbeidet. To sentrale begreper tett forbundet med motivasjon er jobbtilfredshet og arbeidsglede som vi vil benytte senere i oppgaven. Vi skal gå litt nærmere inn på betydning, sammenheng mellom og forståelsen av disse begrepene.

2.4 Jobbtilfredshet og arbeidsglede

Hva menes med jobbtilfredshet? Matthiesen (i Einarsen og Skogstad, 2005:168) presenterer flere definisjoner for å utdype forståelsen av begrepet den av disse vi oppfatter favner begrepet best er gitt av Cranny, Smith og Stone (1992). De definerer jobbtilfredshet som ”en følelsesmessig (affektiv) reaksjon på en jobb, som er et resultat av personens sammenlikning av faktisk utbytte i jobben med det som er ønsket eller forventet”. Mathiesen mener at jobbtilfredshet kan sees på som en emosjonell ”samletilstand” hvor man befinner seg på en skala fra ekstremt mye til ekstremt lite tilfreds.(ibid:169)

Det kan ut fra et nytteperspektiv hevdes at tilfredshet hos arbeidstakere fører til en gitt adferd som påvirker en bedrifts effektivitet. Motsatt er det mulig at mindre fornøyde arbeidstakere er mindre effektive og produktive i jobben sin enn tilfredse kollegaer. Dermed er dette også kostnadsmessig målbart, og jobbtilfredshet vil kunne si noe om hvor velfungerende en organisasjon er. Dette vil også påvirke medarbeideres ønske om å bli værende i jobbene sine (ibid:166-167).

Det virker rimelig at det er en sammenheng mellom jobbtilfredshet og ønsket om å bli i organisasjonen, men vi kan likevel ikke uten videre fastslå at det er sammenheng mellom jobbtilfredshet og produktivitet. Det er gjort mange studier som har påvist at denne sammenhengen generelt er moderat. Det er likevel de senere årene gjennomført undersøkelser som peker på at forbindelsen er sterk når det gjelder arbeidstakere med ”komplekse jobber” (ibid: 181). Disse arbeidstakerne kan vi nok klassifisere som kunnskapsmedarbeidere. Dette kan tyde på at særlig for kunnskapsmedarbeidere er jobbtilfredshet en forutsetning for motivasjon og ønske om å bli i jobbene sine.

Fredrick Hertzberg (Jacobsen og Thorsvik 2007) står bak viktig forskning utført på 60-tallet omkring trivsel på arbeidsplassen. Konklusjonen av studiene hans var at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av faktorer (ibid:226) Det betyr at hvis man gjorde noe med forhold som gjorde medarbeiderne utilfreds, så var ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfreds og motivert. Dette er i tråd med hva Ørjasæter hevder. Ansattes tilfredshet i arbeidslivet viste seg å være strekt knyttet til

arbeidsoppgavenes karakter, mens mistriivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet. Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet for motivasjonsfaktorer, da de motiverer de ansatte til bedre prestasjoner. Faktorer relatert til mistriivsel kalte han for hygienefaktorer, fordi det viste seg at de dreide seg om arbeidsmiljøet. Det betyr at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er til stede. Tilsvarende konklusjon gjelder hygienefaktorene. De kan skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er tilstede. Gode arbeidsforhold skaper for eksempel ikke trivsel, men dårlige arbeidsforhold skaper mistriivsel. Derimot gjør interessante og utfordrende arbeidsoppgaver at de ansatte blir tilfredse, mens det motsatte fører til at de ikke er tilfreds, men de føler ikke mistriivsel (ibid: 226).

Velten (2003) er i denne sammenheng mer opptatt av begrepet arbeidsglede. Arbeidsglede er viktig ”når dagens ledere møter tidens store utfordring: Å tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere som er på sitt beste – hver dag” (Velten 2003:13). Ledere kan neppe skape arbeidsglede, men det er udiskutabelt at de kan ødelegge den for sine medarbeidere. Velten konkluderer dermed med at det er en sammenheng mellom ledelse og arbeidsglede, og han hevder at de som elsker å gå på jobb er motiverte medarbeidere som yter maksimalt. Videre er det to forhold som er avgjørende for arbeidsglede og tilfredshet. Det ene er forholdet til selve arbeidet, det andre er forholdet til egen sjef (relasjonen). Velten mener at begge deler må være i orden om man skal få den gode opplevelsen som skaper varige og gode resultater. Arbeidsgleden, sier han, kommer innenfra og er en indre motivasjon. Den oppstår i et trekantforhold mellom lederen, medarbeideren og arbeidet, og at det er tre forhold i denne relasjonen som er avgjørende:

- Opplevelsen av å lykkes
- Opplevelsen av å være ønsket
- Opplevelsen av å være sett

Velten (Aftenposten 2008) har fokus på at det bør være et forpliktende samspill mellom ledere og medarbeidere på en arbeidsplass, og at det ikke er ledere alene som skaper effektive og gode arbeidsplasser, noe som støtter det relasjonelle synet på ledelse. Velten er også opptatt av at tilfredshet ikke betyr effektivitet, og sier at det er viktigere at medarbeiderne er engasjerte enn at de er tilfredse (Aftenposten 21. September 2008). Dette oppfatter vi det som et hensiktsmessig skille mellom arbeidsglede og jobbtildfredshet. Slik vi tolker teorien er jobbtildfredshet en forutsetning for at medarbeidere med en reell valgmulighet skal ønske å bli i organisasjonen. Det er også en forutsetning for arbeidsglede som i tillegg innebærer motivasjon til et ønske om å gjøre en best mulig jobb.

2.5 Oppsummering av teori

Vi har i dette kapitlet gått nærmere inn på det vi har funnet av relevant teori og tidligere forskning på feltet. Samtidig har vi forsøkt å belyse en rekke begreper som er sentrale for å finne svar på våre forskningsspørsmål og vår problemstilling. Først har vi gått nærmere inn på kunnskapsbegrepet for å finne svar på forskningsspørsmål nr 1: **Hva kjennetegner kunnskapsmedarbeidere?** Historisk har vi pekt på at man siden 80-tallet har vært inne i et paradigmeskifte når det gjelder synet på organisasjon og ledelse (Nordhaug 2002). For næringslivet har man sett et skifte fra å være kapitalbasert til å være kunnskapsbasert. Vi så også på betrakninger rundt begrepet kunnskapsmedarbeidere, og vi har lagt følgende definisjon av kunnskapsmedarbeidere til grunn for resten av oppgaven:

”Kunnskapsmedarbeidere er høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres” (Kuvaas 2008).

Videre har vi søkt å legge til rette for å finne svar på vårt andre forskningsspørsmål: **Hva motiverer kunnskapsmedarbeidere?** Dette har vi gjort gjennom å behandle begrepet motivasjon. Først har vi vist at motivasjon kan forklares som en tre-trinnsprosess. For det første definerer man et mål, for det andre bestemmer man seg for hvordan nå det og for det tredje gjennomfører man den valgte veien for å nå

målet. Vi har forklart indre motivasjon som sentralt for kunnskapsmedarbeidere og at dette i stor grad har med jobbinnholdet å gjøre. Vi har påvist tre forhold som påvirker indre motivasjon: Jobbautonomi, mestring og sosial tilhørighet.

Vårt tredje forskningsspørsmål er formulert slik: **Hva påvirker**

kunnskapsmedarbeidere til å bli i sine jobber? For å finne svar på dette har vi sett på teori som viser at det også her er naturlig å påvirke områder som innvirker positivt på motivasjonen. Vi har også sett at det kanskje er vel så viktig å bidra til fjerne elementer som kan virke demotiverende. Vi har også forsøkt å belyse begrepene jobbtilfredshet og arbeidsglede. Jobbtilfredshet blir her trukket fram som et viktig element, men det er blitt påpekt at jobbtilfredshet må kombineres med motivasjon for å skape engasjement og ønske om å gjøre en best mulig jobb. Denne tilstanden har vi kalt arbeidsglede.

Hva ledelsen faktisk kan bidra med i denne sammenhengen skal vi komme tilbake til når vi har studert resultatene og funnene fra våre undersøkelser. Først skal vi gjennomgå våre metodevalg.

3. Metode

3.1 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet skal vi gjennomgå oppgavens metodiske deling og valg av forskningsdesign. Vi har i denne studien valgt å belyse vår problemstilling ved hjelp av en stor, europeisk, kvantitativ medarbeiderundersøkelse som har vært gjennomført hvert år i Norge de siste åtte årene. Etter å ha sett på flere undersøkelser, som blant annet HR-undersøkelsen, Great Place to work og European Employee Index, fant vi det spesielt interessant å studere European Employee Index (heretter kalt EEI-undersøkelsen) nærmere. Grunnen til dette var at den omhandler resultatskapende personalledelse, og er en undersøkelse av hvilke innsatsparametre som har innvirkning på medarbeideres trivsel og adferd. Vi fant at EEI blant annet hadde som mål å avdekke det vi ønsker å finne ut gjennom vår undersøkelsen, nemlig hva som motiverer medarbeidere, og hva som får dem til å ønske å bli i jobben.

EEI-undersøkelsen gjennomføres i 20 land årlig. Vi har kun fokusert på resultatene fra den norske undersøkelsen som ble gjennomført i 2008, og som hadde 5000 respondenter det året. Det er det danske konsulentselskapet Ennova A/S som, i samarbeid med HR Norge, har tilpasset undersøkelsen til norske forhold. Selv om EEI-undersøkelsen ikke retter seg mot kunnskapsmedarbeidere spesielt mener vi populasjonen er relevant for vår studie. Dette på grunn av at nedslagsfeltet for EEI er så godt som alle yrkesaktive i Norge over 18 år og, som ikke er selvstendig næringsdrivende, og som jobber minimum 25 timer i uken for samme arbeidsgiver.

Vi skal i oppgaven studere resultatene fra EEI-undersøkelsen og tolke disse for å se om de kan være til å hjelpe med å besvare vår problemstilling. Vi søker i tillegg å speile funnene fra EEI-undersøkelsen med en egen kvalitativ undersøkelse blant kunnskapsmedarbeidere. Det er primært to årsaker til at vi, i tillegg til EEI-undersøkelsen, ønsker å gjennomføre en egen kvalitativ undersøkelse. For det første ønsker vi i vår undersøkelsen å ha spesielt fokus på personer som faller inn under definisjonen "kunnskapsmedarbeidere". Den andre grunnen er at vi ønsker å

gjennomføre en undersøkelse som får frem informantenes tanker og refleksjoner rundt problemstillingen. Med bakgrunn i den hermeneutiske tradisjonen ”som legger vekt på en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn” (Johannesen m.fl. 2006) har vi derfor valgt den metoden som egner seg best til å kunne gi innsikt i det som skjer mellom mennesker. Vi skal derfor gjennomføre en kvalitativ intervju undersøkelse og kommer tilbake til denne senere i dette kapittelet.

Valg av design

Et skille vi finner innenfor samfunnsvitenskapelig metode, er mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger. Et eksempel på en kvantitativ metode er en spørreskjemaundersøkelse, som EEI undersøkelsen, hvor man er opptatt av å telle opp fenomener og kartlegge deres utbredelse. Hensikten med en kvalitativ tilnærming derimot, er ikke å samle inn svar fra så mange som mulig, men å få frem fyldigere beskrivelser, som i våre dybdeintervjuer. Eksempler på kvalitative undersøkelser kan være at et gitt antall informanter skriver dagbok fra for eksempel en ferie eller intervju undersøkelser. Man kan kalle kvantitative undersøkelser for ”tallenes tale” og kvalitative undersøkelser for ”tekstenes tale” (Johannesen m.fl. 2006:36).

Forskningsdesign sier noe om hvordan undersøkelsen gjennomføres. En forsker starter med forskningsspørsmålet og vurderer hvordan det er mulig fra start til mål å gjennomføre undersøkelsen (ibid:73). Hvis målet er å beskrive noe, forstå noe eller utvikle nye perspektiver, er det vanlig å bruke kvalitative datainnhentingsteknikker som for eksempel dybdeintervjuer (ibid:87), slik vi har gjort i vår undersøkelse. Vi kommer tilbake til den kvalitative undersøkelsen senere i metodekapittelet, men skal først vise resultater og funn fra EEI-undersøkelsen, samt vurdere kvaliteten på denne undersøkelsen.

Videre i dette kapittelet skriver vi om den kvantitative EEI-undersøkelsen og vår kvalitative intervju undersøkelse. Vi beskriver nærmere de ulike metodene, funn fra undersøkelsene, samt vurdering av begge undersøkelsenes kvalitet (herunder generaliserbarhet, validitet og reliabilitet).

3.2 Kvantitativ undersøkelse

Ved kvantitativ analyse er det utviklet spesielle statistiske prosedyrer for innsamling og analyse av data, men analysen av dataene dreier seg ikke bare om statistiske teknikker, men også elementer av kreativitet i forbindelse med tolkning av dataene (ibid:203). EEI-undersøkelsen er basert på en modell utviklet ved hjelp av den statistiske metoden PLS (regresjonsanalyse), en teknikk de mener er godt egnet for formålet med denne undersøkelsen. Regresjonsanalyse er en kvantitativ analyse av sammenhenger mellom en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler (Grønmo 2004:423).

Enhetene, det vil si hvem vi ønsker å vite noe om, er i EEI yrkesaktive (men ikke selvstendig næringsdrivende) over 18 år som jobber minimum 25 timer i uken for samme arbeidsgiver. For å sikre et representativt utvalg, som igjen gjør oss i stand til å si noe om populasjonen (det vil si alle enhetene som et forskningsspørsmål gjelder for), er det foretatt et sannsynlighetsutvalg ved hjelp av "tilfeldig trekking av hvilke enheter som skal delta i undersøkelsen" (Johannesen m.fl:2006:10). Spørreskjemaet i EEI undersøkelsen er sent til tilfeldig utvalgte husholdninger, basert på lister fra telefonselskaper, og hvis det er flere i den aktuelle målgruppen i husholdningen er det den som har fødselsdag nærmest den datoen de mottar skjemaet som skal svare.

3.2.1 European Employee Index

EEI undersøkelsen er utviklet av det danske konsultentselskapet Ennova A/S, og i Norge er HR Norge samarbeidspartner ved gjennomføringen og tolkningen av resultatene. Undersøkelsen har for andre gang vært gjennomført i 20 land, og i Norge var det i 2008 åttende gang den ble gjennomført. Resultatene vi benytter er hentet fra fjorårets undersøkelse gjennomført i Norge. Årsaken til dette valget er at 2008 undersøkelsen er den nyeste EEI-undersøkelsen tilgjengelig, og vi begrenser studien vår til å gjelde norske forhold. Vi skal her redegjøre for resultater som bidrar til å besvare vår problemstilling og samtidig trekke inn aktuell teori. Vi vil også forsøke å gjøre en vurdering av undersøkelsens kvalitet og relevans for vår problemstilling. Vår vurdering skjer på bakgrunn av gjennomgang av en rapport som er en oppsummering

av sentrale resultater fra undersøkelsen. Etter å ha studert rapporten satt vi igjen med noen spørsmål vi fant det viktig å få belyst for å kunne vurdere kvaliteten på undersøkelsen. Vi tok derfor kontakt med direktør Henrik Sørensen i Ennova A/S, både telefonisk og ved hjelp av e-post, i håp om å få svar på spørsmålene. Kontakten resulterte i at vi fikk tilgang til underlagsmateriale ("Measuring employee assets – The Nordic Employee Index") som omtaler den vitenskapelige metoden bak undersøkelsen, samt teori og empiri som er lagt til grunn for EEI-modellen.

Dette materialet ga oss nyttig informasjon. Blant annet hevdes det i dokumentet at det er få andre medarbeiderundersøkelser som har forsøkt å fange opp både hva som skal til for å klare å beholde medarbeidere i organisasjonen, og samtidig hva som skal til for at medarbeidere skal prestere når de jobber i organisasjonen. I dokumentet kan vi lese at fokuset enten pleier å være hvordan man kan redusere kostnader forbundet med turnover, eller hvordan man kan søke økonomisk vinning gjennom sterkt motiverte medarbeidere ("highly committed employees"). EEI-undersøkelsen har som mål å inkludere begge disse aspektene i sin undersøkelse. Vi søker også i vår studie å finne svar på begge disse omfattende spørsmålene, og det er enda en grunn til at vi vurderte EEI-undersøkelsen som spesielt interessant for denne oppgaven. Vi kan i dokumentet også lese at Ennova finner de to problemstillingene nært beslektet og viser til teorier som viser at begge faller inn under det de kaller medarbeider lojalitet ("employee loyalty").

Gjennom sine studier har Jacob K. Eskildsen og Kai Kristensen ved "The Aarhus School of Business" i Danmark og Anders H. Westlund ved "The Stockholm School of Economics" i Sverige kommet frem til en rekke parametere som er av betydning for jobb tilfredshet og arbeidsmotivasjon. I figur 2 presenteres grunnmodellen bak EEI-undersøkelsen, som har sin bakgrunn i disse studiene. Dette er en begrepsmodell Ennova opplyser å ha utviklet over flere år, og våre funn hentes både fra selve modellen og de fremlagte resultatene fra undersøkelsen. Modellen baserer seg på at en del sentrale innsatsparametre har innvirkning på medarbeideres adferd. De anvendte begrepene i modellen er i rapporten bare i begrenset grad forklart, men operasjonalisert gjennom en visuell modell for å vise forutsatte sammenhenger.

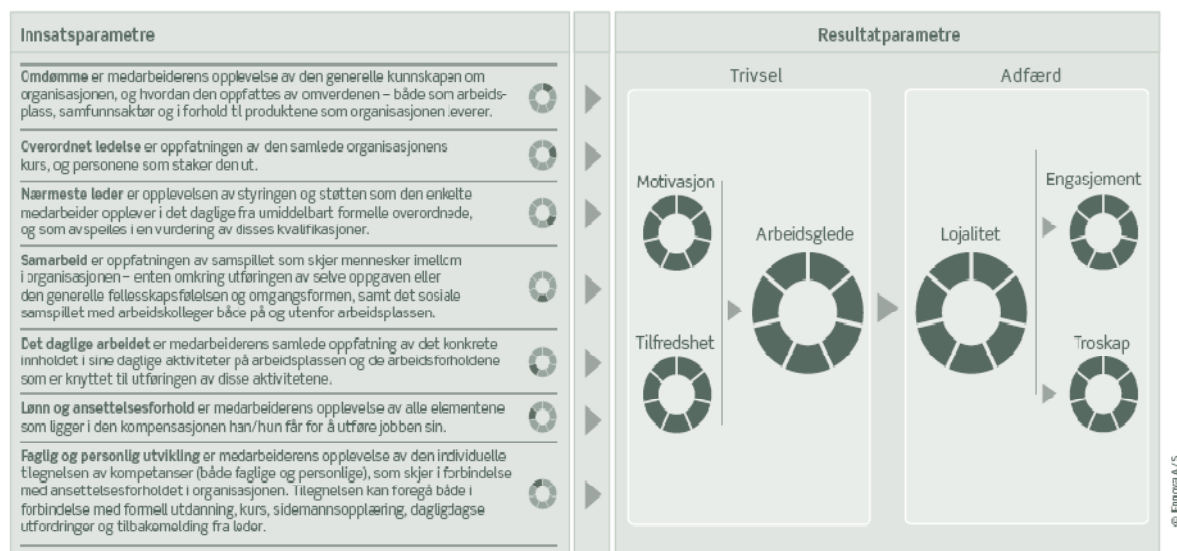


Fig 2.

Slik vi leser EEI-modellen som vist over, er at ledelsen i en organisasjon bør konsentrere seg om et sett innsatsparametre som sammen påvirker medarbeidernes trivsel som igjen bidrar til en ønsket adferd. Ønsket adferd er i dette tilfellet troskap og engasjement. Med troskap forstår vi at man verken ønsker å forlate eller faktisk forlater organisasjonen, og med engasjement forstår vi medarbeidernes ønske om å yte, og det at man faktisk gjør en best mulig innsats i sitt arbeid.

Ennova har samlet adferdsfaktorene engasjement og troskap under samlebegrepet lojalitet. Figuren som visualiserer modellen viser oss videre at forskerne, på samme måten som med adferdsfaktorene, har sammenfattet trivselsfaktorene motivasjon og tilfredshet og kalt det arbeidsglede. De utvalgte innsatsfaktorene er omdømme, overordnet ledelse, nærmeste leder, det daglige arbeidet, lønn- og ansettelsesforhold, faglig og personlig utvikling. Parametrene er kommet til på bakgrunn av teori (nevnt i vedlegget) og fokusgrupper i ulike organisasjonsmessige settinger. Hva man legger i de enkelte begrepene, er forklart i figuren over. De mest sentrale faktorene kommer vi tilbake til senere i kapittelet.

Resultatene fra undersøkelsen viser fordelingen av de parametrene som har antatt størst betydning for norske medarbeideres arbeidsglede og lojalitet. Gjennom undersøkelsen mener Ennova å ha funnet ut hvor mye ett enkelt område påvirker den

samlede arbeidsgleden, og hvordan fordelingen er mellom de ulike områdene når det gjelder deres innbyrdes betydning for arbeidsgleden.

Tilgjengelig informasjon om og presentasjonen av resultatene fra EEI-undersøkelsen, slik det fremkommer i rapporten med resultatene fra 2008-undersøkelsen i Norge, oppfatter vi som noe begrenset. Vi oppfatter rapporten som populærvitenskaplig og den presenterer på mange områder en, for oss, litt uklar fremstilling av resultatene. En del av informasjonen det vises til i forskningsdokumentet mener vi burde med fordel fremkommet i rapporten over resultatene. Vi finner i vedlegget blant annet informasjon om emner som komme inn under de syv innsatsparametrene, som vi tolker er direkte knyttet til spørsmålene som er stilt i spørreskjema undersøkelsen, og som med fordel kunne vært innlemmet i rapporten for å gi leserne en bredere forståelse av resultatene. Et eksempel på dette er at underpunktene til innsatsparameteren "overordnet ledelse" finner vi i det vitenskapelige dokumentet er overordnet vurdering ("overall evaluation"), evnen til å fatte de rette beslutningene ("ability to make the right decisions"), evnen til å informere medarbeidere ("ability to inform employees") og organisasjonens etiske retningslinjer ("corporate ethics"). Vi kunne, som nevnt, hatt behov for mer bakgrunnsinformasjon i rapporten over resultatene, men ser samtidig at de som er i målgruppen for rapporten sannsynligvis har mer informasjon om undersøkelsen enn det vi har, uten at vi kan si det med sikkerhet.

Vi skal senere i oppgaven gjennomgå resultatene fra EEI-undersøkelsen og kommentere disse, men vil først foreta en kvalitativ vurdering av undersøkelsen.

3.2.2 Kvalitativ vurdering av EEI-undersøkelsen

Vi skal nå vurdere den statistiske kvaliteten på dataene fra EEI-undersøkelsen, på bakgrunn av den informasjonen vi får gjennom rapporten og underlagsmaterialet vi har fått tilsendt fra Ennova. Vi skal i den forbindelse gå nærmere inn på undersøkelsens validitet og reliabilitet.

Det som forbauser oss med rapporten, er at mange av modellene som beskrives, både hovedmodellen og visualiseringene av delresultater, er mangelfullt forklart og derfor også blir uklare. Selv om rapporten ikke er ment å være et vitenskapelig dokument, savner vi en bedre struktur og tydelighet i beskrivelsen av resultatene. Ennova har, som nevnt, gitt oss tilgang på et dokument med en presentasjon av de statistiske metodene bak EEI-modellen, slik den ble utviklet i 2001(se vedlegg). Dagens utgave er en videreutvikling av dette, og dokumentet gir en grundig redegjørelse for hvordan modellen er utviklet og hvilke statistiske metoder som ligger til grunn. Det er de ovennevnte dokumentene som ligger til grunn for vår vurdering av kvaliteten på undersøkelsen. Vi skal også vurdere om, og i hvilken grad, resultatene har gyldighet for vår problemstilling.

Kvalitetskriterier for kvantitative studier

Kvaliteten på samfunnsvitenskapelige data kan ikke vurderes generelt, men må sees i sammenheng med hva datamaterialet skal brukes til (Grønmo 2004:217). Vi vil i vår vurdering spesielt gjennomgå kriteriene for reliabilitet og validitet.

Reliabilitet

Reliabilitet vil si hvor pålitelig undersøkelsen vår kan sies å være. For å kunne vurdere dette er det viktig å si noe om hvilke data som brukes, hvordan dataene samles inn og hvordan de er bearbeidet. Man skiller gjerne mellom to typer reliabilitet: Stabilitet og ekvivalens. Stabilitet dreier seg om i hvilken grad det er samsvar mellom innsamlede data om samme fenomen på ulike tidspunkte, mens ekvivalens betyr samsvar mellom innsamlede data om samme fenomen på samme tid men av ulike personer (ibid:222-223).

Utvalgskriteriene til EEI er redegjort for. Spørreskjemaet ble sendt til tilfeldig utvalgte husholdninger basert på databaser fra telefonselskapene, og kriteriene var at intervju objektene måtte være ansatt og ikke selvstendig næringsdrivende, jobbe minimum 25 timer i uken og at de måtte være over 18 år gamle.

Vi har ikke nok opplysninger til å si noe nøyaktig om undersøkelsens stabilitet. Det er likevel mye som tyder på at denne er bra. Den antagelsen bygger vi på at den er

gjennomført i stor skala (mange respondenter) og over lang tid (åtte år). I tillegg sammenligner de data for ulike år for å peke på trender og forskjeller mellom land. I og med at vi ikke har fått tilgang på spørreskjemaet, er det også vanskelig å avgjøre undersøkelsens ekvivalens. Hvis vi likevel baserer oss på det vi vet om omfang og temaenes og begrepenes art, mener vi det er sannsynlig at reliabiliteten er god.

Validitet

Validitet referer til i hvilken grad datamaterialet er gyldig i forhold til problemstillinger som skal belyses. Det er vanlig å benytte ulike hovedtyper av validitet, når denne skal vurderes. Den som bygger på de enkleste kriteriene er åpenbar validitet (også kalt umiddelbar validitet). Denne baseres ganske enkelt på trekk ved undersøkelsen som er åpenbare for forskerne og andre. For kvantitative studier snakker vi dessuten om definisjonsmessig validitet, samt intern og ekstern validitet. Definisjonsmessig validitet forutsetter at anvendte begreper er definert treffende og dekkende for det teoretiske innholdet av dem. Det kan benyttes tre ulike former for definisjonsmessig validitet. Den første omtales ofte som innholdsvaliditet og angir om operasjonaliseringen av et begrep favner hele den teoretiske definisjonen. Den andre kalles kriterievaliditet og er en vurdering av samsvar mellom målinger for eventuelle ulike operasjonelle definisjoner av samme begrep. Den tredje spesifiseringen kalles ofte begrepsvaliditet og angir grad av sammenfall mellom målinger av operasjonaliserte begreper og eventuell kjent sammenheng mellom de samme begrepene. Intern validitet dreier seg om i hvilken grad undersøkelsen er gjennomført på en tilfredsstillende måte, og ekstern kvalitet sier noe om realismen i resultatene og om disse er generaliserbare til vanlige samfunnssituasjoner (ibid: 232-233).

I Norge hadde de i 2008 svar fra 5000 respondenter, både blant offentlige og private virksomheter. I vedlegget til rapporten angis svarprosenten for hele Norden i 2001 som reelt 20%, hvilket de selv hevder er det normale for denne typen undersøkelser. Vi har, gjennom telefonsamtale med direktøren i Ennova, Henrik Sørensen, og også ved å kontakte direktøren i HR Norge, forsøkt å finne ut hvor stor svarprosenten var i 2008 uten at vi lykkes med det. Sørensen hevdet at undersøkelsen er gjennomført på

en måte som sikrer representativiteten. Han informerte i samtalen også om at undersøkelsen er gjennomført på telefon og ved hjelp av e-post (de sendte den tidligere ut per post), og han mente svarprosenten mindre relevant ettersom de har fått inn 5000 svar. Den åpenbare validiteten til denne undersøkelsen virker bra. Dette fordi vi opplever at det er anerkjente aktører som er ansvarlige for undersøkelsen, og mye tyder på at den er utviklet og gjennomført på bakgrunn av et solid vitenskapelig grunnlag og den samme undersøkelsen er gjennomført i 10 år med stadige forbedringer og i stadig flere land.

Når det gjelder definisjonsmessig validitet, er de fleste begrepene ukontroversielle, men vi har tidligere påpekt at EEI-modellen har noen forutsetninger som ikke all vår teori støtter fullt ut. For eksempel gjelder dette begrepet arbeidsglede og hvor vidt jobbtilfredshet er en forutsetning for arbeidsgleden. Tilfredshet har også litt ulik definisjon i undersøkelsen og i teorien, f.eks hos Velten, noe vi kommer tilbake til i resultatkapittelet i oppgaven. Lojalitet er også et begrep som kan ha ulike definisjoner, og som ikke alltid oppfattes slik rapporten definerer det. Det samme kan også sies om begrepet troskap (som vi også kommer tilbake til senere). På norsk vil i hvert fall dette begrepet fort gi noen utfordringer ettersom ordet har åpenbare andre bruksområder enn det som kan knyttes til arbeidsforhold. Det er med andre ord en viss usikkerhet knyttet til begrepsbruken, og dette, kombinert med sparsommelige forklaringer i rapporten, gjør at vi oppfatter definisjonsvaliditeten som noe utilfredsstillende. Den interne validiteten oppfatter vi derimot som god, da vi ikke finner noen grunn til å stille spørsmålstegn ved gjennomføringen av undersøkelsen. Det samme gjelder også ekstern validitet, da vi oppfatter resultatene som realistiske og generaliserbare. Dette gjør at vi totalt sett vurderer validiteten som god og anser dermed også kvaliteten som god. Det problematiske er at rapporten, slik vi leser den, mangler en del informasjon, eller forutsetter at leseren har solid kjennskap til undersøkelsen på forhånd.

Etter å ha studert resultatene fra EEI nærmere ser vi at det hadde vært nyttig med mer informasjon om spørsmålene som er stilt respondentene. Resultatene som viser at det daglige arbeidet betyr mest for norske arbeidstakere, gjør at innholdet i denne

parameteren derfor naturlig nok er viet stor oppmerksomhet i rapporten. Vi får ingen nærmere forklaring på hvordan man har kommet fram til enkeltelementene som utgjør eller påvirker jobbinnholdet, noe vi gjerne skulle hatt kjennskap til. Rapporten viser at det er de fem elementene variasjon, identifiserbarhet, viktighet, frihet og rolleklarhet Ennova anser som de viktigste elementene for jobbinnholdet, og det er dette vi vil diskutere nærmere i vår drøfting senere i oppgaven.

EEI-modellen hviler på noen premisser og forutsetter noen sammenhenger, som for oss gjør at også modellen er å regne som funn, i tillegg til hovedresultatene. Vi skal derfor, senere i oppgaven, diskutere både EEI modellen og resultatene fra undersøkelsen. Til tross for innvendingene om uklar framstilling, er hovedfunnene i EEI 2008 behørig omtalt, og tilstrekkelig dokumentert til at vi er komfortable med å legge undersøkelsen til grunn som empirisk materiale ettersom vi også oppfatter kvaliteten som god. I det store og hele oppfatter vi at undersøkelsen gir nyttige bidrag til å søke svar på vår problemstilling. De svakhetene vi har påpekt har vi søkt å avhjelpe gjennom vår egen kvalitative undersøkelse, hvor utvalget kun omfatter kunnskapsmedarbeidere, og hvor intervjuguiden er utviklet på basis av teori og resultatene fra EEI.

3.3 Kvalitativ undersøkelse

Vi skal i denne delen av oppgaven redegjøre for design og metode som ligger til grunn for vår kvalitative intervju undersøkelse. Vi har i all hovedsak benyttet Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2006) som teorigrunnlag for vårt metodiske arbeid. Vi skal innledningsvis si noe om metode generelt for så å belyse nærmere den kvalitative metoden, som vi har benyttet, og til slutt vil vi beskrive hvordan vi har jobbet med våre intervjuer.

Ved hjelp av data innhentet fra tre kvalitative intervjuer prøver vi i tillegg å få mer informasjon om og svar på vår problemstilling ved hjelp av empiri. Vårt mål med å gjennomføre en undersøkelse, i tillegg til den kvantitative EEI-undersøkelsen, er å få frem informantenes tanker, erfaringer, følelser og oppfatninger, og vi velger derfor en

hermeneutisk tilnærming. Som vi har vært inne på tidligere innebærer en hermeneutisk tilnærming at man har vekt på fortolkning. Man kan, innenfor kvalitative metoder, snakke om ”den hermeneutiske sirkel” istedenfor statistisk analyse. Det innebærer bevegelse mellom det vi skal fortolke og konteksten det fortolkes i, og mellom det vi skal fortolke og vår egen forståelse (Johannesen m.fl. 2006:315). Vi skal videre i denne oppgaven forsøke å vise vår tolkning av detaljene og helheten når det gjelder EEI undersøkelsens resultater og resultatene av vår kvalitative undersøkelse opp mot teorien, i vårt arbeid med å besvare våre forskningsspørsmål.

Intervjuene vi har gjennomført er semi-strukturerte, og med dette mener vi at vi skal ha en overordnet intervjuguide (se vedlegg) som utgangspunkt for intervjuene men at spørsmålene, temaene og rekkefølgen kan varieres og vi kan bevege oss fritt frem og tilbake (ibid:137). Årsaken til at vi foretar en egen undersøkelse er også at vi ønsker å finne ut om våre informanter gir noen av de samme tilbakemeldingene som resultatene fra EEI-undersøkelsen viser, eller om vi avdekker andre funn og /eller nyanserer funnene.

En av de største utfordringene med kvalitativ forskning og dataanalyse er det å få noe forskbart ut av en stor mengde ustrukturerte data. Man må redusere datamengden slik at man kan jobbe med den på en fornuftig måte, man må finne mønstre og så formidle innholdet (ibid:157).

3.3.1 Kvalitativt forskningsintervju

Hva er analyse av kvalitative forskningsintervjuer?

Kvale (i Johannesen m.fl. 2006) presenterer seks trinn i analysen av det kvalitative forskningsintervjuet:

1. Informantene blir presentert for et emne og skal fortelle hva de opplever, føler og gjør i forhold til emnet. Verken intervjueren eller intervjupersonen tolker eller forklarer i særlig grad på dette stadiet.

2. Informanten kan i løpet av intervjuet selv oppdage nye forhold, sammenhenger eller betydninger, men intervjuer tolker fremdeles ikke.
3. På dette stadiet tolker intervjueren meningen med det informanten sier, og sender dette til informanten som får muligheten til å gi tilbakemelding på det intervjueren har oppfattet.
4. Så blir intervjuet transkribert og tolket av intervjueren. Dette innebærer at materialet må struktureres for analyse. Dette gjøres oftest gjennom transkripsjon som er en ordrett utskrift fra intervjuet og som brukes som grunnlag for analysen av dataene. Så må materialet klargjøres ved for eksempel å eliminere det som er overflødig og uvesentlig. I analysen utvikles intervjuerens mening, informantens forståelse kommer frem og forskeren presenterer nye perspektiver på fenomenet.
5. Nå kan intervjueren velge å gi tolkningene til informanten som får en mulighet til å kommentere tolkningene og eventuelt utdype sine opprinnelige uttalelser.
6. Til slutt kan intervjupersonen velge å gå videre fra beskrivelse og tolkning til handling på bakgrunn av den nye innsikten han har fått under intervjuet eller til og med videreføring til aksjonsforskning hvor forskeren og informanten sammen handler utifra kunnskapen de har fått fra intervjuene (ibid:168).

Vi har forsøkt å følge disse trinnene i fremgangsmåten ved våre intervjuer.

Bearbeidelse av data

Man kan skille mellom fem forskjellige måter å analysere data fra intervjuer nemlig meningsfortetting, meningskategorisering, meningsstrukturering gjennom narrativer, meningstolkning og ad hoc meningsgenerering (Johannesen m.fl 2006:169). Vi har benyttet meningsfortetting, som vil si å forkorte informantenes uttalelser, og vi har komprimert intervjuet for å få frem sentrale tema i det som er sagt ved å bruke få ord. I tillegg har vi brukt ad hoc meningsgenerering, den kanskje mest brukte analysemetoden for kvalitative undersøkelser, som vil si å ikke bruke noen standardmetode for å analysere men veksle mellom de forskjellige teknikkene.

Utvalg av informanter

Det å velge ut hvem som skal undersøkes, å velge ut informanter, er svært viktig både i kvalitative og kvantitative undersøkelser. Det som er typisk for kvalitative undersøkelser er at vi forsøker å få mye data (informasjon) om et begrenset antall informanter (ibid:106). Vi har i vår undersøkelse valgt ut tre informanter. Dette fordi en masteroppgave av dette omfanget begrenser tid- og ressursbruken vi har til rådighet, og at den kvalitative undersøkelsen vår er et supplement til den kvantitative EEI-undersøkelsen.

Da vi skulle velge ut informanter var hovedfokuset vårt naturligvis at de skulle kunne betegnes som kunnskapsmedarbeidere. Da er det jo mange å velge mellom i Norge. Vi fant det svært relevant å se til skolen, som en av de svært opplagte kunnskapsorganisasjonene vi har, og som også er relevant for studiet vårt. Vi lurte innledningsvis på om vi skulle forsøke å velge informanter fra ulike nivåer i skolen, for eksempel en som jobber på høyskolenivå, en fra VGS og en fra grunnskolen, men vi fant det mer interessant å også ha en informant fra en helt annen kunnskapsorganisasjon. Målet med det var å se om vedkommende hadde andre tilbakemeldinger og refleksjoner enn de som jobber i skolen. Valget falt til slutt på en kvinnelig lektor, en kvinnelig høyskolelektor og en mannlig eksportmarkedsfører som jobber med innenfor områdene salg og organisasjonsutvikling i en stor internasjonal organisasjon med avdeling i Norge.

Vår første informant kaller vi *Lise*. Hun er 40 år, er lektor og har hovedfag i Engelsk. *Lise* har jobbet som lærer i 13 år ved fem forskjellige skoler i Oslo-området, og jobber nå ved en videregående skole i samme område. *Lise* bor i Oslo sammen med sin datter og samboer. Hun er en person vi vil beskrive som aktiv og engasjert og som, etter mange år som lærer, fremdeles brenner for jobben sin og virker svært engasjert og involvert i sine elever. Hun virker også som en lærer som er veldig forpliktet og dedikert til arbeidet sitt, er opptatt av å gjøre en god jobb, og som stiller store krav både til seg selv og elevene.

Vår andre informant, *Mats*, er utdannet eksportmarkedsfører og jobber med salg og organisasjonsutvikling på hovedkontoret til den norske delen av et av verdens største selskaper. Her har han vært ansatt i fire år. *Mats* er i begynnelsen av 40-årene og har blant annet jobbet med markedsføring i flere mindre private internasjonale bedrifter, men også i to større legemiddelfirmaer og har helse og velvære som sine ekspertområder. Han bor i Oslo-området, er gift og har to barn.

Vår siste informant kaller vi *Hilde*. Hun er høyskolelektor og avdelingsleder ved en høyskole i Oslo-området og er også i 40 årene. *Hilde* har en stilling som omfatter administrasjon, avdelingsledelse uten personalansvar, forskning og utvikling og undervisning. Hun er bosatt i Oslo, er gift og har to barn. Før hun begynte i sin nåværende jobb var hun ansatt ved en privat videregående skole i samme region. Hun har tidligere jobbet i et bemanningsselskap med opplæringsrelaterte oppgaver.

3.3.2 Kvalitetskrav

Vi skal nå si litt om kvaliteten på vår kvalitative undersøkelse.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet vil si å trekke slutninger fra det spesielle til det mer allmenne. Hvis man har representative utvalg fra en populasjon benytter man slutningsstatistikk og generaliserer resultatene fra utvalget til alle personer i samme eller lignende populasjon (ibid:348).

Vi har ikke hatt som mål å kunne generalisere fra vår undersøkelse, men har brukt informantene våre til å se om deres svar på våre spørsmål resulterer i lignende funn som Ennova A/S og HR Norge har funnet gjennom EEI undersøkelsen, eller om vi gjør nye oppdagelser.

Validitet og reliabilitet

Reliabilitet vil si hvor pålitelig undersøkelsen vår kan sies å være. For å kunne vurdere reliabiliteten er det viktig å si noe om hvilke data som brukes, hvordan dataene samles inn og hvordan de er bearbeidet. Vi har forsøkt å styrke påliteligheten

ved å gi leseren en god beskrivelse av fremgangsmåten og alle leddene i forskningsprosessen.

Validitet sier noe om troverdigheten og har å gjøre med begrepsvaliditeten. ”Måler vi det vi tror vi måler?”. To teknikker som øker sannsynligheten for troverdighet er for det første ”vedvarende observasjon”, som vil si å bruke nok tid til å bli godt kjent med feltet slik at man er i stand til å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Det andre er triangulering, som vil si at man undersøker ved hjelp av ulike metoder. Kommer man frem til det samme ved hjelp av ulike metoder? (Johannessen m.fl. 2006:198). Vi har satt oss inn i det vi opplever som aktuell teori og har lest mye litteratur og tidligere forskning for å bli kjent på feltet, og håper arbeidet vårt har gjort oss i stand til å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Vi har også benyttet oss av ulike metoder ved å bruke dataene fra en kvantitativ medarbeiderundersøkelse i tillegg til å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse.

4. Presentasjon av data

Vi skal i dette kapittelet gjennomgå og kommentere de resultater og funn vi har gjort i henholdsvis EEI-undersøkelsen og vår egen undersøkelse, og som vi finner relevante for problemstilling. Ytterligere analyse og drøfting av resultater og funn vil komme i et kapittel 5 ”Analyse og drøfting”.

4.1 Resultater fra EEI-undersøkelsen

Vi skal nå gi en oversikt over resultater og funn fra EEI og knytte de opp mot vår problemstilling. Vi vil også trekke frem relevant teori der vi finner det hensiktsmessig.

4.1.1 Jobbinholdet er det viktigste

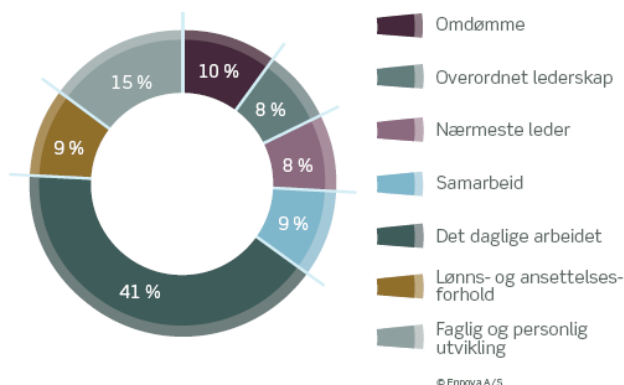
Presentasjonen av resultatene fra undersøkelsen viser at det å sikre et godt jobbinnhold (undersøkelsen viser at 41% av de spurte mente jobbinnholdet var viktigst) og løpende bidra til medarbeidernes faglige og personlige utvikling som de to viktigste oppgavene for norske arbeidsgivere (15% av de spurte mente utvikling var viktigst). Det slås samtidig fast at det er en styrket innsats på disse feltene som vil øke medarbeidernes arbeidsglede mest.

Rapporten påpeker at denne prioriteringen også kan ses i mange andre medarbeidermålinger som gjennomføres i danske og norske virksomheter. Vi har tidligere vist at økt indre motivasjon fører til bedre jobbprestasjoner og lavere turnover (Jelstad i Haugen og Melhus 2008 og Kuvaas 2008), noe som da kan sies å være i tråd med funnene fra EEI-undersøkelsen om at jobbinnholdet er absolutt viktigst.

I figur 3 på neste side viser vi hvilken betydning de syv ulike parametrene i undersøkelsen har for de som har svart på undersøkelsen. Vi ser at det, som nevnt over, er det daglige arbeidet som er av størst betydning (41% mener dette), faglig og personlig utvikling er den parameteren som er rangert på annen plass (15% mener

denne parameteren er viktigst), og etter det kommer omdømme (10%), samarbeid og lønns- og ansettelsesforhold (begge med 9%) og til slutt nærmeste leder og overordnet lederskap (begge med 8%).

Effekt på arbeidsglede og lojalitet



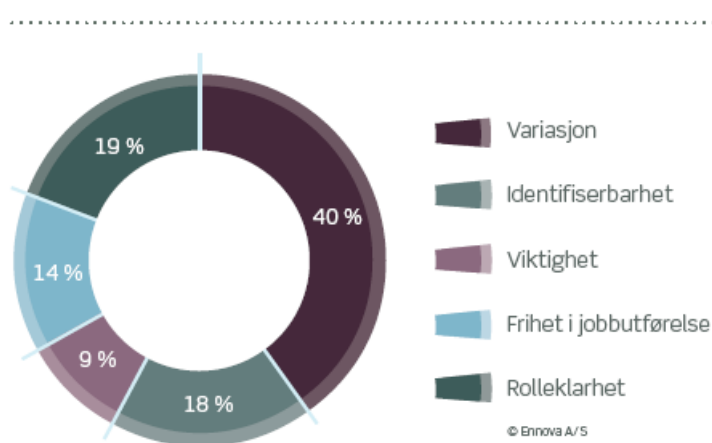
Det daglige arbeidet er klart den parameteren som i størst grad har betydning for nordmenns arbeidsglede. Faglig og personlig utvikling betyr nest mest.

Fig. 3

Vi finner det interessant at EEI-rapporten i tolkningen av resultatene har en noe, etter vår oppfatning, unyansert fremstilling av resultatene. Den prosentvise fordelingen kan kanskje også tolkes og forklares på en litt annen måte. Slik vi leser oversikten over resultatene, går det an å tolke tallene på andre måter enn det Ennova har gjort. Det kan faktisk se ut som om 59% mener en av de andre innsatsparametrene EEI-undersøkelsen trekker frem, er av større betydning enn det daglige arbeidet. Med fokus på vår problemstilling mener vi, utifra en slik tolkning av resultatene, at det er interessant å se at 8% mener overordnet lederskap er viktigst og 8 % mener nærmeste leder er av størst betydning for arbeidsgleden. Uansett hvordan man leser modellen ser det ut som om en stor prosent (41%) mener det daglige arbeidet er viktigst. Vi mener likevel det er viktig å fokusere på hva de 59% andre mener, selv om deres prioriteringer ikke gir oss entydige svar. Utifra teorien vi har lest, og våre egne erfaringer som ledere og medarbeidere, er vi egentlig litt overrasket over at ikke enda

flere mener det daglige arbeidet er viktigst for arbeidsgleden. Dette mener vi viser at resultatene kan tolkes på ulike måter, og vi savner derfor en klargjøring i forhold til hvordan tallmaterialet har kommet til og hvordan spørsmålsstillingen i undersøkelsen har vært. Vi har forsøkt å få svar på dette i samtaler med direktøren i Ennova A/S uten å lykkes blant annet på grunn av at de, av konkurransehensyn, ønsker å beholde en del informasjon konfedensiell.

Hva begrepet det daglige arbeidet og jobbinnhold omfatter, er heller ikke entydig. I EEI rapporten brukes begrepene ”jobbinnhold” og ”det daglige arbeidet” om hverandre og om samme parameter. Det daglige arbeidet forklares i rapporten som ”medarbeiderens samlede oppfatning av det konkrete innholdet i sine daglige aktiviteter på arbeidsplassen, og de arbeidsforholdene som er knyttet til utføringen av disse aktivitetene”. I tillegg har de gjennom en utvidet kartlegging gått mer i dybden på hva som er viktige sider ved jobbinnholdet. Resultatene i figur 4 viser hvilke elementer som er av betydning for jobbinnholdet og hvordan de er vektet. I undersøkelsen er disse elementene målt i forhold til hverandre og resultatene viser at variasjon er det viktigste elementet for norske medarbeideres vurdering av jobbinnhold.



Jobbelementenes betydning for jobbinnholdet
Variasjon er klart det viktigste elementet for norske medarbeideres opplevelse av jobben.

Fig. 4

Variasjon handler i denne sammenheng om at to arbeidsdager sjelden er like og at medarbeiderne i organisasjonen trenger forskjellige kvalifikasjoner, ferdigheter og kompetanser i jobben. Figuren viser i tillegg at identifiserbarhet, viktighet, frihet i jobbutførelse og rolleklarhet er de andre elementene som er av betydning for det daglige arbeidet.

Identifiserbarhet defineres i rapporten med at en medarbeider utfører arbeidet i sin helhet og på den måten kan se at arbeidet passer inn i sluttproduktet. En som jobber med svært spesialiserte deloppgaver har, ifølge rapporten, derfor en jobb men lavere identifiserbarhet enn medarbeidere som utfører komplette oppgaver fra start til slutt.

Viktighet definerer Ennova som: ”oppfattelsen av at arbeidet er viktig for andre mennesker eller for organisasjonen”, frihet handler om at: ”hver enkelt medarbeider selv kan påvirke planleggingen og utførelse av arbeidet. Det omfatter friheten til å forstå i hvilken rekkefølge arbeidet skal utføres, og hvilke metoder og teknikker medarbeideren bruker”. Vi kan i rapporten lese at rolleklarhet viser: ”i hvilken grad medarbeider har et klart bilde av hva som forventes. Høy rolleklarhet er når medarbeideren har en klar oppfattelse av hva medarbeideren kan, skal og må i jobben”. Ettersom resultatene fra undersøkelsen viser at det er det daglige arbeidet som er viktigst for 41% av de spurte, ser vi det som svært relevant å fokusere mer på innholdet i denne parameteren, noe vi kommer tilbake til i analyse- og drøftingskapittelet vårt.

4.1.2 Faglig og personlig utvikling

Resultatene fra EEI undersøkelsen viser videre at den andre innsatsparameteren som er av stor betydning for arbeidsglede og lojalitet er faglig og personlig utvikling. Det vises også til at jo kortere ansiennitet medarbeiderne har, jo større er sannsynligheten for at medarbeideren opplever et uforløst potensial fordi virksomheten ikke innfrir forventningene til utviklingen. Nesten én av fem mener de ikke får tilbud om utvikling i det tempoet de ønsker. Ennova hevder videre i rapporten over resultatene at det hersker en generell oppfatning om at dagens unge er svært krevende, og at dette delvis har utspring i at ungdomsårgangene er små, og at vi derfor nærmest forventer

at de skal være krevende. Går man nærmere inn på resultatene fra undersøkelsen viser de at det ikke bare er i de unge årgangene det finnes ønsker som ikke oppfylles, og hvor det derfor er press for tilbud om mer utvikling. Tallene viser at uansett hvilken aldersgruppe man spør, er svaret det samme for nesten en av fem arbeidstakere, som mener at de har et uforløst potensial og krav på faglig og personlig utvikling som de ikke får tilbud om. De mener med andre ord at de er et aktivum for virksomheten i høyere grad enn virksomheten er klar over eller utfyller.

I rapporten konkluderes det med at det er en skjevhet som skaper ustabilitet. I dagens arbeidsmarked vil en vedvarende misnøye med mulighetene man får, mest sannsynlig føre til at man bytter jobb. Sjefkonsulent i Ennova, Henrik Gjesing Antvor, sier også i rapporten at det finnes flere talenter enn virksomheten er klar over, og at hvis de ikke blir oppdaget, blir de borte eller setter ned tempoet.

I og med at vi er opptatt av hva ledelsen kan gjøre for å beholde dyktige medarbeidere, er det interessant å se nærmere på hva som faktisk har bidratt til at medarbeidere har skiftet jobb. I tillegg til å vurdere innsatsparametrenes positive effekt på medarbeidere, viser rapporten også til resultater for hva som bidrar til at medarbeidere velger å slutte.

Vi skal i neste kapittel vise resultatene fra EEI undersøkelsen som peker på årsaken til at medarbeidere velger å slutte i bedriften eller organisasjonen hvor de er ansatt. Vi skal også kommentere resultatene å se dem i forhold til teorien vi har lest og funnene fra vår kvalitative undersøkelse. Dette skal vi også se nærmere på i kapittel 4.2.

4.1.3 Årsaker til at medarbeidere har sluttet

Oversikten i figur 5 viser, på bakgrunn av resultatene fra EEI undersøkelsen, de fem viktigste grunnene til at medarbeidere skifter jobb.

De fem viktigste årsakene til å slutte i den gamle jobben	
Lønn	24%
Arbeidsoppgaver og innholdet av arbeidet	23%
Faglig og personlig utvikling	16%
Overordnet lederskap	16%
Nærmeste leder	14%
© Ennova A/S	

Fig. 5

Her finner vi at nesten hver fjerde arbeidstaker oppgir at de har skiftet jobb de to siste årene på grunn av misnøye med lønnen. Dette har de funnet gjelder spesielt for medarbeidere som har en opplevelse av å være uunnværlig, har stor trygghetsfølelse og når virksomheten går bra. Dersom man er i denne situasjonen, og lønnen ikke står til forventningene, kan det være motivasjon til å skifte jobb, mener Ennova. Vi finner det interessant å se at lønn oppgis å være den viktigste årsaken til at medarbeidere slutter, når resultatene ellers i undersøkelsen viser at faktorer som det daglige arbeidet, faglig og personlig utvikling og omdømme er viktigere enn blant annet samarbeid og lønn. Teorien vi har lest og vår egen undersøkelse (se kapittel 4.2) viser at så lenge medarbeidere opplever at de har den lønnen de forventer, og mener de fortjener i forhold til betydningen av arbeidet og innsatsen de gjør, venter de ikke denne parameteren så høyt som de andre innsatsfaktorene i undersøkelsen. Vi tolker derfor resultatene i tabell 5 slik at de som oppgir lønn som årsaken til at de har valgt å slutte i jobben, mener denne ikke speiler det arbeidet de gjør. Rangeringen av de andre faktorene i oversikten under kan sies å være i tråd med resultatene fra resten av undersøkelsen, nemlig at det daglige arbeidet og faglig og personlig utvikling er av størst betydning for motivasjon og tilfredshet i jobben.

4.1.4 Oppsummering av hovedfunn i EEI

Vi ser av resultatene fra EEI undersøkelsen, slik de er beskrevet i rapporten, at jobbinnholdet er det viktigste området for norske medarbeideres motivasjon og ønske om å bli i jobbene sine. Vi ser også i rapporten at elementene som, i EEI-undersøkelsen, som har betydning for jobbinnholdet er variasjon (40% mener det det er viktigst), rolleklarhet (19%), identifiserbarhet (18%), frihet i jobbutførelse (14%) og viktighet (9%). Faglig og personlig utvikling er det nest viktigste punktet, men skiller seg langt mindre ut enn jobbinnhold.

I tillegg til de to nevnte parametrene, som i henhold til EEI-undersøkelsen er av størst betydning for nordmenns arbeidsglede, viser rapporten at omdømme, overordnet lederskap, nærmeste leder, samarbeid og lønns- og ansettelsesforhold er parametere som er av betydning.

Det er videre verdt å merke seg at rapporten hevder at det ikke nødvendigvis er de samme parametrene som får medarbeidere til å bli som får dem til å slutte. Viktigste årsak til at medarbeidere forlater sin jobb er, i følge undersøkelsen, at man er misfornøyd med lønnsforholdene.

Vi skal se nærmere disse resultatene i vårt analyse- og drøftingskapittel, og bruke de for å forsøke å besvare våre forskningsspørsmål.

4.2 Funn fra den kvalitative undersøkelsen

Vi skal i denne delen av oppgaven presentere og kommentere resultatene fra den kvalitative undersøkelsen vår. Målet for denne delen av oppgaven er å samle og systematisere svarene fra våre informanter slik at vi i drøftingskapittelet kan bruke funnene i arbeidet med å besvare våre forskningsspørsmål. Vi ønsker også å bruke svarene til å speile resultatene fra EEI-undersøkelsen.

Resultatene fra intervjudelen av undersøkelsen vår viser at våre tre informanter har mange av de samme tankene og refleksjonene når vi ber dem snakke fritt om hva som motiverer dem i jobbsituasjonen. *Lise* og *Mats* nevner begge frihet som noe av det første de forbinder med motivasjon i jobben. *Lise* og *Hilde*, som begge er lektorer, svarer likt på mange av spørsmålene våre, og svarer under første spørsmål at de blir motivert av elever og studenter som er motiverte, og begge er opptatt av fleksibilitet i jobbsituasjonen. *Lise* og *Mats* sier begge at det er motiverende å se at man behersker jobben og skaper resultater. *Mats* har fokus på at det må være en sammenheng mellom kravene som stilles, ansvaret man har og rammene man har til rådighet. *Lise* og *Hilde* nevner begge ledelsen i første spørsmål om hva som motiverer, men *Lise* er opptatt av at ledelsen har tillit til henne mens *Hilde* mener det er motiverende at ledelsen kjenner virksomheten godt og har vært i organisasjonen en stund. Når vi spør om hva som kan virke demotiverende nevner både *Lise* og *Hilde* overordnede forhold som unødvendig og tungvint demokratisk system, nye direktiver og endringer man ikke ser nytten av og unødvendig møtevirksomhet og annet som kan oppfattes som tidstyveri. *Mats* blir demotivert av å bli overstyrt, ha uklare rammer og mål samt detaljrapportering og styring. Bare *Hilde* nevner lønn og lønnsforhandlinger som en demotiverende faktor, og *Lise* nevner demotiverte elever. *Lise* og *Hilde* gir inntrykk av at omdømme ikke var så avgjørende for deres motivasjon. *Mats* mente det var viktig å ha et godt internt omdømme og at bedriften er attraktiv på arbeidsmarkedet, men lar seg ikke demotivere av for eksempel negative presseoppslag. Han pekte her på at pressen ofte er subjektiv i sin fremstilling av saker og ofte har for lite kunnskap om de faktiske forholdene, noe som gjør at han er litt kritisk til årsaken til den offentlige oppfatningen (offentlig omdømme) av bedriften. *Lise* og *Hilde* er tydelige

på at den overordnede ledelsen hadde liten betydning for dem. *Mats* derimot, har flere refleksjoner rundt dette og mener det er viktig at ledelsen har en tydelig strategi. Han var også tydelig på at den overordnede ledelsen ikke bør involvere seg for mye i detaljer eller bli for operative eller kontrollerende. Han mente også at de bør være flinke til å delegere. Når vi spør informantene hva de mener er de viktigste oppgavene en leder har for å motivere medarbeidere til å gjøre en best mulig jobb og til å ønske å bli i organisasjonen, er det støtte, anerkjennelse, tydelige tilbakemeldinger, empati og sosial forståelse som blir nevnt. *Lise* trakk igjen frem viktigheten av frihet i jobbsituasjonen. *Hilde* mente at nærmeste leder generelt sett ikke kan gjøre så mye. Alle tre var tydelige på at samarbeid med kolleger er viktig for motivasjonen. *Mats* la til at samarbeid ikke må gå på bekostning av individuell kreativitet og selvstendighet, noe *Lise* også var inne på da hun poengterte at hun har et kreativt og kunstnerisk yrke som krever at hun selv har kontroll. Når vi spør hvilke faktorer som er av betydning for at det daglige arbeidet skal være motiverende blir variasjon, utfordringer og mestring trukket frem som viktige faktorer. I tillegg ble gode kollegaer og motiverte og positive elever nevnt. *Lise* og *Hilde* mener begge at lønn er viktig, og at det i høyeste grad virker demotiverende å føle at man ikke får uttelling for å gjøre en god jobb. *Mats* sa at så lenge han opplever at han har en rettferdig lønn så har han ikke så stort fokus på det. Han var opptatt av at hvis man først er misfornøyd får man rydde opp i det og bli ferdig men han poengterte, i likhet med de andre, at betingelsene må stå i forhold til ansvar og arbeidsoppgaver. Alle tre mener faglig og personlig utvikling er viktig, men *Hildes* livssituasjon gjør at hun ikke har fokus på dette nå. *Hilde* var åpen på at hun ønsker å få tilbud om utvikling og spennende prosjekter, selv om det kanskje ikke passer. Hun har familie og små barn og ønsker å prioritere annerledes akkurat nå, men ønsker likevel å bli sett og prioritert.

Vi har nå valgt å presentere funnene fra intervjuene i en skjematisk oppsummering. Dette har vi gjort for lettere å ha oversikt over hovedinnspillene de tre informantene hadde på de ulike spørsmålene, og for lettere å se likhetstrekk og forskjeller og for å, på en enkel måte, kunne sammenligne svarene. Vi har i all hovedsak fulgt oppsettet i

intervjuguiden, men har tatt ut de spørsmålene og innspillene vi ikke opplever hjelper oss med å besvare våre forskningsspørsmål.

Spørsmål:	<i>Lise</i>	<i>Mats</i>	<i>Hilde</i>
Hva motiverer deg i din jobbsituasjon?	Motiverte elever Frihet Fleksibilitet Tillit Støtte ved behov Å behersker jobben Å ha et sosialt aspekt	Ansvar Frihet Sammenheng mellom krav, ansvar og rammer Å skape resultater Å bli involvert	Motiverte studenter Fleksibilitet Liker undervisning Variasjon Ledelse som kjenner virksomheten godt
Hva demotiverer deg i din jobbsituasjon?	Elevgrupper som ikke fungerer Demotiverte og sløve elever Unødvendige direktiver og endringer Unødvendig møtevirksomhet Ekstrem rettebyrde Unødvendige oppgaver og annet	Når du overstyres Detaljrapportering og styring Uklare rammer og mål Negativt fokus, negativt snakk	Systemer som ikke fungerer Manglende nøytralitet ved lønnsforhandlinger. Et opplevd lavt lønnsnivå. Tungvint demokratisk system

	tidstyveri		
På hvilken måte er overordnet ledelse viktig?	<p>Ikke viktig</p> <p>Satsingsområdene for skolen er viktig</p> <p>Bør ikke oppleve at de er dårlige representanter for skolen.</p>	<p>Viktig med tydelig strategi og klare rammer.</p> <p>Bør ikke være for operativ og kontrollerende</p> <p>Bør ikke blande seg i detaljer</p> <p>Bør være flinke til å delegere ansvar</p> <p>Gi klare rammer</p> <p>Sørge for gode rapporteringsveier.</p>	<p>Lite opptatt av overordnet ledelse.</p> <p>Den har ansvaret for å stake ut en overordnet kurs</p> <p>Liten innvirkning på egen motivasjon</p>
Hva mener du er de viktigste oppgavene din leder har for å motivere deg til å gjøre en best mulig jobb og til å ønske å bli i org.?	<p>Gi støtter</p> <p>Villig til å lytte</p> <p>Åpenhet og en positiv innstilling til nye forslag</p> <p>Viktig med rettferdighet</p> <p>Leder må ha stor sosial forståelse</p> <p>Empati er viktig</p>	<p>Tilrettelegge</p> <p>Tydelige tilbakemeldinger og jevnlig oppfølging</p> <p>Vise tillit</p> <p>Gi tilbakemeldinger</p> <p>Gi tips og råd</p> <p>Utfordre på en positiv måte</p> <p>Liker at min leder</p>	<p>Å gi anerkjennelse for jobben jeg gjør.</p> <p>Foreslå kompetanseheving / forskningsprosj.</p> <p>Være engasjert</p> <p>Ta individuelle hensyn</p> <p>Tror generelt ikke nærmeste leder kan</p>

	<p>Jeg har et kreativt og kunstnerisk yrke som krever at jeg har kontroll selv.</p> <p>Vil ha frihet i arbeidet</p>	<p>bryr seg om det jeg gjør</p>	<p>gjøre så mye</p>
<p>Er samarbeid med kolleger viktig?</p>	<p>Viktig med gode kollegaer man trives med faglig og sosialt</p> <p>Vanskelig å jobbe for mye i team.</p>	<p>Tror vi kommer vesentlig lenger med godt samarbeid</p> <p>Det å opptre som en helhetlig bedrift og virke ryddig utad fordrer samarbeid.</p> <p>Må ikke gå på bekostning av ind. kreativitet og selvstendighet.</p>	<p>Dette er generelt viktig</p> <p>Et eksempel er FOU hvor godt samarbeid er en helt naturlig forutsetning for gode resultater.</p>
<p>Hvilke faktorer er av betydning for at det daglige arbeidet skal være motiverende for deg?</p>	<p>Positive og blide elever</p> <p>Positive og blide medarbeidere</p> <p>Må føles hyggelig å være på jobb</p> <p>Elevene bør ha lyst til å lære</p> <p>At elevene mestrer</p>	<p>Variert</p> <p>Utfordrende</p> <p>Målbart</p> <p>Resultatskapende</p> <p>Gi merverdi til andre kollegaer</p> <p>Utvikle nye og spennende løsninger</p>	<p>Å ha utfordringer</p> <p>Mestring – må føle at man kan og behersker jobben sin.</p> <p>Gode kollegaer</p>

	<p>og blir inspirert</p> <p>At jeg føler at jeg har vellykkede timer</p> <p>Selvfølgelig det at jobben er viktig</p> <p>Variasjon – at jeg kan styre selv</p>	<p>Tydelige rammer og mål</p> <p>Frihet</p>	
<p>Hvor viktig er lønn og ansettelsesforhold for din arbeidsmotivasjon og for din motivasjon til å bli i organisasjonen ?</p>	<p>Lønn er veldig viktig (opp til et visst nivå)</p> <p>Demotiverende å oppleve ikke å få uttelling for å gjøre en god jobb.</p> <p>Opplever selv å gjøre en viktig jobb og lønnen må gjenspeile dette.</p>	<p>Hvis jeg opplever at jeg har en fair og riktig lønn så er det greit.</p> <p>Hvis man er misfornøyd må man heller få ryddet opp i det og bli ferdig med det</p> <p>Jobb og betingelser må stå i forhold til ansvaret jeg har</p>	<p>Lønn er viktig.</p> <p>Er i dag misfornøyd med både generelt lønnsnivå og opplevelsen av at andre har fått mer når de har skreket høyere</p>
<p>Hvor viktig er faglig og personlig utvikling for din arbeidsmotivasjon?</p>	<p>Utrolig viktig for motivasjonen å føle at jeg utvikler meg</p> <p>Ønsker faglige utfordringer, kjeder meg ellers.</p> <p>Blir mer spennende</p>	<p>Det er veldig viktig</p> <p>Savner mer faglig og personlig utvikling.</p> <p>Skulle gjerne hatt en mentor og lært mer</p>	<p>Kunne godt tenkt meg faglig påfyll gjennom korte seminarer og lign.</p> <p>Pga alder og livssituasjon er alt utenomfaglig</p>

	både for meg og elevene. Kunne ønske nedslag i undervisningen og tid til å utvikle meg	av andre Mulighet for utvikling sett i relasjon til oppgavene jeg gjør er viktig.	uinteressant. Kun i begrenset grad opptatt av egen faglig utvikling
Spørsmål:	<i>Lise</i>	<i>Mats</i>	<i>Hilde</i>
Hva motiverer deg i din jobbsituasjon?	Motiverte elever Frihet Fleksibilitet Tillit Støtte ved behov Å behersker jobben Å ha et sosialt aspekt	Ansvar Frihet Sammenheng mellom krav, ansvar og rammer Å skape resultater Å bli involvert	Motiverte studenter Fleksibilitet Liker undervisning Variasjon Ledelse som kjenner virksomheten godt
Hva demotiverer deg i din jobbsituasjon?	Elevgrupper som ikke fungerer Demotiverte og sløve elever Unødvendige direktiver og endringer Unødvendig	Når du overstyres Detaljrapportering og styring Uklare rammer og mål Negativt fokus, negativt snakk	Systemer som ikke fungerer Manglende nøytralitet ved lønnsforhandlinger. Et opplevd lavt lønnsnivå. Tungvint

	<p>møtevirksomhet</p> <p>Ekstrem rettebyrde</p> <p>Unødvendige oppgaver og annet tidstyveri</p>		demokratisk system
På hvilken måte er overordnet ledelse viktig?	<p>Ikke viktig</p> <p>Satsingsområdene for skolen er viktig</p> <p>Bør ikke oppleve at de er dårlige representanter for skolen.</p>	<p>Viktig med tydelig strategi og klare rammer.</p> <p>Bør ikke være for operativ og kontrollerende</p> <p>Bør ikke blande seg i detaljer</p> <p>Bør være flinke til å delegere ansvar</p> <p>Gi klare rammer</p> <p>Sørge for gode rapporteringsveier.</p>	<p>Lite opptatt av overordnet ledelse.</p> <p>Den har ansvaret for å stake ut en overordnet kurs</p> <p>Liten innvirkning på egen motivasjon</p>
Hva mener du er de viktigste oppgavene din leder har for å motivere deg til å gjøre en best mulig jobb og til å ønske å bli	<p>Gi støtter</p> <p>Villig til å lytte</p> <p>Åpenhet og en positiv innstilling til nye forslag</p> <p>Viktig med</p>	<p>Tilrettelegge</p> <p>Tydelige tilbakemeldinger og jevnlig oppfølging</p> <p>Vise tillit</p> <p>Gi tilbakemeldinger</p>	<p>Å gi anerkjennelse for jobben jeg gjør.</p> <p>Foreslå kompetanseheving / forskningsprosj.</p> <p>Være engasjert</p>

i org.?	<p>rettferdighet</p> <p>Leder må ha stor sosial forståelse</p> <p>Empati er viktig</p> <p>Jeg har et kreativt og kunstnerisk yrke som krever at jeg har kontroll selv.</p> <p>Vil ha frihet i arbeidet</p>	<p>Gi tips og råd</p> <p>Utfordre på en positiv måte</p> <p>Liker at min leder bryr seg om det jeg gjør</p>	<p>Ta individuelle hensyn</p> <p>Tror generelt ikke nærmeste leder kan gjøre så mye</p>
Er samarbeid med kolleger viktig?	<p>Viktig med gode kollegaer man trives med faglig og sosialt</p> <p>Vanskelig å jobbe for mye i team.</p>	<p>Tror vi kommer vesentlig lenger med godt samarbeid</p> <p>Det å opptre som en helhetlig bedrift og virke ryddig utad fordrer samarbeid.</p> <p>Må ikke gå på bekostning av ind. kreativitet og selvstendighet.</p>	<p>Dette er generelt viktig</p> <p>Et eksempel er FOU hvor godt samarbeid er en helt naturlig forutsetning for gode resultater.</p>
Hvilke faktorer er av betydning for at det daglige arbeidet skal	<p>Positive og blide elever</p> <p>Positive og blide medarbeidere</p>	<p>Variert</p> <p>Utfordrende</p> <p>Målbart</p>	<p>Å ha utfordringer</p> <p>Mestring – må føle at man kan og behersker jobben</p>

være motiverende for deg?	<p>Må føles hyggelig å være på jobb</p> <p>Elevene bør ha lyst til å lære</p> <p>At elevene mestrer og blir inspirert</p> <p>At jeg føler at jeg har vellykkede timer</p> <p>Selvfølgelig det at jobben er viktig</p> <p>Variasjon – at jeg kan styre selv</p>	<p>Resultatskapende</p> <p>Gi merverdi til andre kollegaer</p> <p>Utvikle nye og spennende løsninger</p> <p>Tydelige rammer og mål</p> <p>Frihet</p>	<p>sin.</p> <p>Gode kollegaer</p>
Hvor viktig er lønn og ansettelsesforhold for din arbeidsmotivasjon og for din motivasjon til å bli i organisasjonen ?	<p>Lønn er veldig viktig (opp til et visst nivå)</p> <p>Demotiverende å oppleve ikke å få uttelling for å gjøre en god jobb.</p> <p>Opplever selv å gjøre en viktig jobb og lønnen må gjenspeile dette.</p>	<p>Hvis jeg opplever at jeg har en fair og riktig lønn så er det greit.</p> <p>Hvis man er misfornøyd må man heller få ryddet opp i det og bli ferdig med det</p> <p>Jobb og betingelser må stå i forhold til ansvaret jeg har</p>	<p>Lønn er viktig.</p> <p>Er i dag misfornøyd med både generelt lønnsnivå og opplevelsen av at andre har fått mer når de har skreket høyere</p>
Hvor viktig er faglig og	Utrolig viktig for motivasjonen å føle	Det er veldig viktig	Kunne godt tenkt meg faglig påfyll

personlig utvikling for din arbeidsmotivasjon?	<p>at jeg utvikler meg</p> <p>Ønsker faglige utfordringer, kjeder meg ellers.</p> <p>Blir mer spennende både for meg og elevene.</p> <p>Kunne ønske nedslag i undervisningen og tid til å utvikle meg</p>	<p>Savner mer faglig og personlig utvikling.</p> <p>Skulle gjerne hatt en mentor og lært mer av andre</p> <p>Mulighet for utvikling sett i relasjon til oppgavene jeg gjør er viktig.</p>	<p>gjennom korte seminarer og lign.</p> <p>Pga alder og livssituasjon er alt utenomfaglig uinteressant.</p> <p>Kun i begrenset grad opptatt av egen faglig utvikling</p>
---	---	---	--

I tillegg til å stille spørsmålene vist over, ba vi informantene våre rangere innsatsparametrene Ennova bruker i EEI-undersøkelsen. Dette gjorde vi på bakgrunn av at EEI-undersøkelsen baserer sine resultater på disse innsatsparametrene, og vi finner det derfor nyttig å se også hvordan våre informanter vurderer disse. Vi viser resultatene i oversikten under, og vil til slutt kommentere resultatene:

Innsatsparametre:	<i>Lise:</i>	<i>Mats:</i>	<i>Hilde:</i>	EEI:
Omdømme	6	7	6	3
Overordnet ledelse	7	4	7	4
Nærmeste leder	5	2	5	4
Samarbeid	4	5	2	5
Det daglige arbeidet	1	1	1	1
Lønn og ansettelsesforhold	3	6	3	5
Faglig og	2	3	4	2

personlig utvikling				
------------------------	--	--	--	--

Det vi finner spesielt interessant er at vårt utgangspunkt var å undersøke hva ledelsen kan bidra med for å øke motivasjonen, og EEI-undersøkelsen og en av våre informanter mener nærmeste leder og overordnet ledelse kommer langt ned på listen over hva som bidrar til deres motivasjon. Vi synes også det er nyttig å se forskjellene i svar fra de to som jobber i skolen og offentlig sektor kontra en som jobber i det private næringsliv, hvor sistnevnte blant annet mener nærmeste leder er langt viktigere enn det lektorene synes. Det kan selvsagt være mange årsaker til det for eksempel hvordan skolen er organisert i forhold til mange andre bedrifter eller forholdet mellom medarbeidere og ledelseskulturer i skolen, noe vi ikke går nærmere inn på her. Det andre viktige funnet, i forhold til vår problemstilling, var at alle sier det daglige arbeidet er det som er viktigst for motivasjonen.

Oppsummering av hovedfunn fra den kvalitative undersøkelsen

For å få svar på vår problemstilling har vi valgt å analysere resultatene fra EEI-undersøkelsen, og i tillegg speile disse ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Vi har i dette kapittelet vist at våre informanter i den kvalitative undersøkelsen blir motivert av:

- Frihet i jobbsituasjonen
- Å ha ansvar
- Å levere gode resultater
- Fleksibilitet
- Tillit
- Variasjon
- Motiverte elever, studenter og kolleger
- Det å ha et sosialt aspekt
- Anerkjennelse og tydelige tilbakemeldinger

Vi skal i neste kapittel analysere og drøfte resultatene fra EEI-undersøkelsen og funnene fra den kvalitative undersøkelsen for å søke å finne svar på våre forskningsspørsmål.

5. Analyse og drøfting

Vi har i denne oppgaven studert mulige premisser for og betydningen av ledelse av kunnskapsmedarbeidere og hva som er av betydning for deres motivasjon og trivsel.

I dette kapitlet skal vi sammenfatte, drøfte og analysere resultatene fra EEI-undersøkelsen og funnene fra vår kvalitative undersøkelse, for å forsøke å presentere mulige svar på våre forskningsspørsmål. Vi trekker oss inn relevant teori i denne analysen og drøftingen.

Hensikten med å gjennomføre en kvalitativ studie i tillegg til å analysere og drøfte funn fra EEI-undersøkelsen, har vært å speile noen få utvalgte informanters utdagn opp mot sentrale tendenser i materialet fra undersøkelsen. Målet med dette er å se om funnene fra disse to helt ulike undersøkelsene samsvarer, og i tilfelle hvorfor, eller hvorfor ikke? Vi skal her fokusere på de funnene vi mener er mest interessante for vår problemstilling, men understreker samtidig at det er mulig å tolke og diskutere det vi har funnet på andre måter enn det vi har gjort.

Vi har strukturert analysen og drøftingen på bakgrunn av forskningsspørsmålene våre og. Det første drøftingsspørsmålet finner vi ikke svar på i det empiriske materialet vår, og vi derfor være en teoretisk analyse. For å forsøke å besvare de tre andre forskningsspørsmålene trekker vi inn resultater og funn fra de to undersøkelsene, i tillegg til teoriene vi har trukket frem tidligere. Dere vil høre våre tre informanters ”stemmer” gjennom drøftingsdelen, da vi bevisst har trukket frem deres tanker og refleksjoner for å bruke de til å få svar på våre spørsmål.

5.1.1 Forskningsspørsmål 1: Hva kjennetegner kunnskapsmedarbeidere?

Dette spørsmålet kan vi ikke besvare gjennom empirien og vi har derfor gått til teorien for å kunne si noe om dette. Nordhaug (2002) har beskrevet at vi på 80 og 90-tallet opplevde en overgang i næringslivet fra å være kapitalbasert til å være kunnskapsbasert. Dette har Røvik (2007) beskrevet som kunnskapsorganisasjonen

som han skriver er kjennetegnet av ”lite manuelt arbeid og høykompetente medarbeidere”. Selv om de ikke benytter begrepet selv, opplever vi at Nonaka og Takeuchi rører ved kjernen av kunnskapsorganisasjoner når de beskriver taus kunnskap som ”et subjektivt fenomen som består av innsikt, intuisjon og magefølelse” (Nordhaug 2002). I dette leser vi at for kunnskapsmedarbeidere følger kunnskapen og kompetansen medarbeideren i langt større grad enn det som vil være tilfelle for medarbeidere med tradisjonelle og enkle produksjonsoppgaver. Løwendahl (i Nordhaug 2002) trekker fram trender som indikerer at vi er inne i en overgang til et kunnskapssamfunn hvor mennesker blir mindre avhengige av organisasjoner. Vi oppfatter også denne forklaringene også som en aktualisering av problemstillingen. Dette gjør vi gjennom å fastslå at medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner, i større grad enn andre, bør følges opp med tanke på deres motivasjon og ønsket om å bli i organisasjonen. Disse andre må da forstås som medarbeidere med såkalte tradisjonelle, enkle og ofte standardiserbare arbeidsoppgaver. Det er likevel ikke uproblematisk å definere skillet mellom kunnskapsmedarbeidere og andre. Mer hensiktsmessig er det nok, som vi tidligere har vist til, å se på kunnskapsmedarbeidere som noe alle medarbeidere kan være i større eller mindre grad (referanse). Kuvaas (2008) skriver at med sine unike kunnskaper og ferdigheter er kunnskapsmedarbeidere vanskeligere å erstatte enn andre med mer rutinepregede oppgaver. Hos Nordhaug (2002) finner vi at kunnskapsorganisasjoner kan møte sine medarbeideres høye krav gjennom velutviklede utviklingstilbud og fleksible arbeidsordninger, noe resultatene fra EEI- og vår undersøkelse også viser. Utfordringen kan da være at man mister tilknytningen til organisasjonen om man sjelden eller aldri møter kollegaene på et felles sted.

Basert på den presenterte teorien har vi funnet følgende kjennetegn på kunnskapsmedarbeidere:

- Liten grad av manuelt arbeid
- Høy kompetanse
- Liten avhengighet av selve organisasjonen
- Høye krav til utvikling og fleksibilitet

5.1.2 Forskninsspørsmål 2: Hva motiverer kunnskapsmedarbeidere?

Under dette punktet skal vi drøfte noen av funnene våre som tematiserer hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere. Vi har i sterkest grad fokusert på det daglige arbeidet og faglig og personlig utvikling, som er de innsatsfaktorene vi i begge undersøkelsene, og i teorien, ser er av størst betydning for medarbeideres arbeidsglede. Vi kommer, i tillegg til disse to parametrene, også inn på andre viktige faktorer som overordnet lederskap, nærmeste leder, samarbeidet, lønns- og ansettelsesforhold og omdømme.

Vi har i teoridelen om motivasjon henvist til nyere forskning som viser korrelasjon mellom økt trivsel og økt produktivitet, særlig i komplekse jobber (Matthiesen i Einarsen og Skogstad:2005). Selv om jobbtilfredshet alene ikke kan sies å føre til økt aktivitet og engasjement, viser teorien at følelsen til en viss grad er en forutsetning for at, særlig kunnskapsmedarbeidere, skal yte det lille ekstra. Vi har vist at EEI-modellen konstaterer at tilfredshet i jobben er helt vesentlig, men at det må kombineres med motivasjon for å skape det de kaller arbeidsglede. Selv om tilfredshet ikke er tilstrekkelig, så er det i høyeste grad påkrevd, i følge undersøkelsen. Velten (2003) hevder på sin side at medarbeidertilfredshet ikke burde være en parameter i medarbeiderundersøkelser, da tilfredse medarbeidere ikke nødvendigvis fører til effektivitet og gode resultater for bedriften. Velten er altså kritisk til det han oppfatter som overdreven fokus på å gjøre medarbeidere tilfredse, og trekker fram medarbeideres yrkesstolthet og engasjement som langt viktigere for bedriften. Velten er også kritisk til å bruke tilfredshet som en viktig faktor, mens Ennova mener det er en forutsetning for arbeidsglede. Forskjellen er at EEI-undersøkelsen bruker begrepet jobbtilfredshet, mens Velten kaller det medarbeidertilfredshet. Vi tolker det slik at når premissene er satt opp som i EEI-modellen, så kan vi si det er hensiktsmessig bruk av jobbtilfredshet-begrepet. For oss fungerer dermed Veltens innvendinger mot anvendelse av "tilfredshets-begrepet" som et eksempel på betydningen av begrepsoperasjonalisering, og også at jobbtilfredshet i seg selv ikke er tilstrekkelig for at en kunnskapsmedarbeider skal gjøre en best mulig

jobb. Teorien gir oss grunn til å anta at selv om jobbtilfredshet ikke direkte fører til økt aktivitet og engasjement, tyder mye på at følelsen til en viss grad kan sies å være en forutsetning for kunnskapsmedarbeideres motivasjon.

Videre under dette punktet skal vi drøfte noen av funnene våre som tematiserer hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere. EEI-modellen viser til et antall innsatsparametre som samlet har innvirkning på motivasjon og trivsel. Det at undersøkelsen ikke er rettet direkte mot kunnskapsmedarbeidere gjør at vi ved hjelp av EEI-undersøkelsen ikke får svar på hva som eventuelt er spesielt i forbindelse med motivasjon av kunnskapsmedarbeidere. Svarene dekker likevel både motivasjon og trivsel samtidig som det er nærliggende å tro, som vi tidligere har påpekt, at representasjonen av kunnskapsmedarbeidere i denne typen undersøkelse er relativt stor.

Vi velger dermed å ta utgangspunkt i hovedfunnene i EEI-undersøkelsen når vi skal strukturere denne diskusjonen. Hovedfunnet er at det er jobbinnhold og faglig og personlig utvikling som er de to viktigste innsatsområdene når det gjelder motivasjon og trivsel. De andre faktorene som blir tillagt mindre, men som likevel er av vesentlig betydning er omdømme, overordnet ledelse, nærmeste leder, samarbeid og lønns- og ansettelsesforhold. Ettersom funnene til en viss grad samsvarer med det vi har funnet i vår egen undersøkelse, vil vi først ta for oss jobbinnhold som motivasjonsfaktor og så ta for oss faglig og personlig utvikling sammen med de andre angitte innsatsfaktorene.

Jobbinnholdets innvirkning på motivasjon

Resultatene fra EEI-undersøkelsen viser at det er en styrket innsats når det gjelder jobbinnhold er det som vil øke medarbeidernes arbeidsglede mest. Som vi tidligere har sett, viser resultatene fra EEI-undersøkelsen at en at en motiverende jobb innebærer en kombinasjon av disse fem elementene: Variasjon, identifiserbarhet, viktighet, frihet og rolleklarhet. Jelstad (i Haugen og Melhus 2008) og Kuvaas (2008) viser at autonomi er en av de sterkeste faktorene når det gjelder indre motivasjon, og at det er indre motivasjon som er kilden til gode prestasjoner. Medarbeidere liker

altså ikke å bli kontrollert og ønsker frihet og selvstendighet ved gjennomføring av arbeidsoppgaver (Kuvaas 2008), noe resultatene fra de to undersøkelsene også viser.

Det som er felles for intervjuobjektene våre er at de er mest opptatt av å ha frihet i jobbsituasjonen. Frihet i jobbsituasjonen handler, i henhold til EEI-undersøkelsen, om at ”hver enkelt medarbeider selv kan påvirke planleggingen og utførelsen av arbeidet. Det omfatter friheten til å forstå i hvilken rekkefølge arbeidet utføres, og hvilke metoder og teknikker medarbeideren bruker”. For *Lise* og *Mats* er det å ha ansvar viktig, i tillegg er det å være involvert og ha stor påvirkning på egen arbeidshverdag. I tillegg er det viktig for dem å skape resultater (være seg økonomiske, fornøye kunder eller elever). *Hilde* mener at variasjon er viktig, og er i lys av det fornøyd med at hun har en variert jobb som inkluderer undervisning, administrasjon og forskning. Etter først å ha hatt fokus på elevene, sa *Lise* at frihet er et nøkkelord for henne. Hun trakk frem det å ha bundet arbeidstid som noe negativt, da mye av jobben hennes uansett må gjøres hjemme. Det at noen styrer hennes arbeidstid (utover de lærerstyrte undervisningstimene) sier hun vitner om manglende tillit, og er noe som påvirker hennes motivasjon i negativ retning. Hun pekte på at det er viktig at ledelsen viser at de stoler på deg og viser åpenhet og fleksibilitet. Hun sa også at det var viktig for henne med variasjon og at hun i stor grad kan styre hverdagen selv. *Hilde* var mest opptatt av fleksibilitet og variasjon i de daglige arbeidsoppgaver. *Mats* nevnte det å ha ansvar først da vi spurte om hva som motiverte ham i hans jobbsituasjon. Like etterpå nevnte han frihet og frihet under ansvar som viktig.

Det våre informanter omtaler som frihet oppfatter vi tilsvarer det Jelstad (i Haugen og Melhus 2008) kaller jobbautonomi. Hun trekker fram disse tre punktene: jobbautonomi, mestringsopplevelse og sosial tilhørighet, som sentrale faktorer for indre motivasjon. Indre motivasjon ble her beskrevet med at kilden til motivasjon ligger i selve arbeidsoppgaven og at oppgavene er morsomme, interessante og meningsfylte. Det er likevel mulig å tolke frihet vesentlig bredere enn jobbautonomibegrepet, og det gjør nok at det kunne vært hensiktsmessig å vært mer spesifikk i intervjuet når det gjaldt akkurat dette punktet.

Det første *Lise* nevnte var at det som motiverer henne er elevene, og det at de tar til seg lærdom og kunnskap og øker sitt refleksjonsnivå. Det å se at du har positiv og god innflytelse på elevene er viktig for å gjøre en god jobb i klasserommet, sa hun. Positive og blide elever er viktig i hverdagen hennes, i tillegg til positive og blide kollegaer. Elevene bør ha lyst til å lære, men det er viktigere at de er positive og blide. Det at elevene mestrer og blir inspirert motiverer henne, og det at hun føler hun har vellykkede timer. Hun sa det må føles hyggelig å være på jobb. Det å se at man behersker jobben sin, og også det å ha et sosialt aspekt sa hun er viktig for en lærer.

Hilde har mange av de samme refleksjonene. Etter også å ha jobbet i videregående skole er hun opptatt av at studentene på høghskolenivå er mer motivert, og dette motiverer også henne. *Mats* sa at det å skape gode resultater er motiverende for ham. Ennova har ikke benyttet resultater av eget arbeid som en innsatsparameter. EEI-modellen legger til grunn at det er sammenhengen mellom trivsel og motivasjon som igjen er en forutsetning for arbeidsglede. Motivasjonen av å se resultater av eget arbeid mener vi kan sies å falle inn under begrepet jobbinnhold. *Mats* sin motivasjon stemmer i så fall godt overens med vår tolkning av data fra EEI.

Lise sa at hun finner det motiverende å føle at jobben hennes er viktig. Hun sa det er negativt at det i skolen er et "ikke tema" at man lykkes og gjør en god jobb, og at det ikke snakkes om at man presterer. Hun la til at det er negativt at man ikke får kompensasjon selv om man får ros av elever og ledelse og aldri får klager. Gode jobresultater er for eksempel ikke noe forhandlingsgrunnlag i lønnsdiskusjoner, og det kan til og med hende man blir tatt fra spennende klasser og prosjekter neste år selv om man får høre at man selv er den beste læreren de har hatt. Er det allerede planlagt at en annen skal overta klassen, endrer man ikke på den avgjørelsen, sier hun.

Hilde trakk fram det å få utfordringer som den viktigste faktoren. Samtidig var hun opptatt av å føle at hun mestrer jobben sin. Utover dette anser hun også gode kollegaer som en viktig del av det daglige arbeidet. *Mats* sa det er viktig at arbeidet er variert, utfordrende og målbart. Han mener det er viktig å skape resultater og at eget

arbeid gir merverdi til andre kollegaer. Det å utvikle nye og spennende løsninger og å se muligheter i markedet synes han er motiverende og poengterer igjen at det er viktig med tydelige rammer og mål.

Alle informantene våre var inne på resultater som en viktig parameter for egen motivasjon. Dette ser vi i sammenheng med Jelstad (i Haugen og Melhus) sin forskning som blant annet fremhever mestringsopplevelse som en av tre sentrale faktorene for indre motivasjon.

Informantene våre var alle opptatt av frihet og variasjon i jobben, noe som er blitt nevnt flere ganger i løpet av intervjuene, og de kom inn på rolleklarhet uten å bruke den betegnelsen. I tillegg var *Lise* inne på verdien av å oppleve at jobben er viktig. På disse områdene samsvarer våre funn med resultatene fra EEI-undersøkelsen.

Både EEI-undersøkelsen og vår undersøkelse viser at jobbinnholdet er det viktigste området for medarbeidere. Mye tyder derfor på at vi kan anta at jobbinnholdet er det som motiverer kunnskapsmedarbeidere mest. Dette innebærer blant annet at arbeidsoppgavene er givende og varierte og at de må oppfattes som viktige av medarbeiderne selv, men også av andre. Fra egen jobbhverdag har vi erfart at noen ansatte motiveres av å få stadig nye utfordringer og økt ansvar, mens andre ønsker mer forutsigbarhet i jobbinnholdet. Selv om frihet og fleksibilitet både i EEI-undersøkelsen og av våre informanter blir fremsatt som viktig, antar vi at det finnes mer trygghetssøkende ansatte som er mer opptatt av forutsigbarhet enn frihet.

Svarene fra våre informanter kan tyde på at frihet og fleksibilitet i stor grad knyttes opp mot at lederne har tillit til sine medarbeidere og at det da ikke er burde være behov for detaljstyring og kontroll i særlig grad.

Den nest viktigste innstasfaktoren i EEI-undersøkelsen er faglig og personlig utvikling. Vi er litt usikre på hvor naturlig det er å skille dette ut fra jobbinnholdet. Kanskje spesielt for kunnskapsmedarbeidere vil det være naturlig å hevde at en vesentlig del av deres faglige utvikling skjer i selve jobbutførelsen når de er involvert i krevende og utfordrende arbeidsoppgaver og prosesser. Vi velger likevel å ta for oss

motivasjon basert på faglig og personlig utvikling for seg i neste punkt, da vi i må ta hensyn til at de to parametrene var splittet i begge undersøkelsene.

Faglig og personlig utvikling og andre innsatsområder

Lise sa at det er utrolig viktig for henne å føle at hun utvikler seg hele tiden for å føle tilfredsstillelse og motivasjon. Hun ønsker faglige utfordringer og sier at hun kjeder seg ellers. Hun sier også at det da blir mer spennende både for seg selv og elevene hvis hun får mulighet til å utvikle seg faglig. Hun kunne ønske nedslag i undervisningen og tid til å utvikle seg, og at det kanskje var viktigere med tid enn økonomisk støtte til utvikling.

Hilde er i en periode i livet hvor egen kompetanseutvikling er mindre viktig. Hun er positiv til kortere seminarer, men ønsker ikke å prioritere større faglige utfordringer. Det har å gjøre med at hun føler seg godt kvalifisert for jobben sin i dag og at hun holder seg oppdatert gjennom sine daglige gjøremål, noe som kanskje viser at skillet mellom jobbinnhold og faglig og personlig utvikling er utydelig. I tillegg er hun i en alder og en livssituasjon hvor hun ikke ønsker å prioritere dette.

Mats sa at utvikling er viktig og savner større muligheter for dette i forbindelse med jobben. Han skulle gjerne hatt en mentor og lært mer av andre. Så spurte han hva som er forskjellen på faglig og personlig utvikling, og mente at disse to faktorene henger sammen. Man oppnår vel også personlig utvikling ved faglig påfyll, for eksempel. Han etterlyste en tydeligere definisjon her og lurte til slutt på om spørsmålet burde vært delt opp i to forskjellige spørsmål. Han har også opplevd kurs som ikke skaper varig endring og stiller spørsmålstegn ved hensikten, og at man kanskje bør være mer kritisk ved valg av kurs. Han sa videre at han synes det er viktig med mulighet for utvikling sett i relasjon til oppgavene han gjør. Informantene våre rangerte faglig og personlig utvikling på andre, tredje og fjerde plass. Denne innsatsfaktoren ble rangert på andre plass i EEI-undersøkelsen. To av våre informanter vurderte altså denne parameteren til å være mindre viktig enn det resultatene fra den kvantitative undersøkelsen viste, og vi kan på bakgrunn av disse to undersøkelsene ikke trekke

konklusjoner på samme måte som for betydningen av det daglige arbeidet. Vi kan likevel si at denne parameteren er av betydning for medarbeideres motivasjon.

Teorien og empirien vi har vist til her viser at faglig og personlig utvikling er viktig for kunnskapsmedarbeidere, noe vi opplever som naturlig ettersom disse medarbeiderne hovedsakelig bruker hodene sine når de er på jobb. Dette støttes teoretisk av Kuvaas (2008) som også hevder at kunnskap må oppdateres for ikke å ”gå ut på dato”. Nordhaug (2002) støtter også dette synspunktet ved å si at mye tyder på at ledere i kunnskapsorganisasjoner bør jobbe for å kunne tilby velutviklede og attraktive opplærings-, trenings- og mentorprogrammersom et ledd i å motivere og beholde dyktige medarbeidere.

Når våre informanter tilsynelatende ikke er helt samstemte om hvor viktig faglig og personlig utvikling er for dem, kan dette ha sammenheng med at for eksempel behov for utfordringer ikke blir sett i sammenheng med dette området. *Lise* sier at hun utvikler seg gjennom utfordringer, mens *Hilde* sier at utfordringer er viktig men at hun var ikke så opptatt av kompetanseutvikling. Mestring trakk hun også fram som viktig for henne. Dette kan tyde på at hun utelukkende har oppfattet faglig og personlig utvikling som det å gå på kurs eller seminarer og ikke forbinder det med den utvikling som faktisk skjer når hun håndterer de utfordringene hun møter i sitt daglige arbeide. Dette kan også være et argument for at faglig og personlig utvikling naturlig hører inn under begrepet jobbinnhold når vi snakker om kunnskapsmedarbeidere. Vi oppfatter likevel at det forholdet ledere har til faglig og personlig utvikling er vesentlig for kunnskapsmedarbeideres motivasjon og arbeidsglede.

Lise mener det er viktig med godt samarbeid og gode kollegaer man trives med både faglig og sosialt. Hun mener godt samarbeid er viktig primært for å føle ekte fellesskap, men påpeker samtidig at de fleste lærere er individualister og ville oppleve det som vanskelig å skulle jobbe for mye i team. Hun opplever det som viktig å snakke med og kjenne kollegaer for den faglige motivasjonen. *Hilde* sier at samarbeid generelt er viktig og ”at man blir sprø uten”. For henne er det spesielt viktig å

oppleve godt samarbeid når hun jobber med FOU-relaterte oppgaver. *Mats* sier vi kommer vesentlig lenger med samarbeid og samspill enn om vi skulle jobbe alene. Han sier at det er viktig for bedriften med samkjøring og ikke for mange individualister som ikke spiller på lag. Man er avhengig av samarbeid for å opptre som en helhetlig bedrift og det er viktig med godt samarbeid for å virke ryddige utad. Han er derimot også opptatt av at samarbeidet ikke må gå på bekostning av individuell kreativitet og selvstendighet og at det også er viktig med egne initiativ for å utvikle seg. I hans bedrift jobber de hovedsakelig på selvstendig grunnlag, men må trekke i samme retning når beslutninger er fattet og veier staket ut. Da våre informanter ble bedt om å rangere innsatsfaktorene plasserte *Lise* samarbeid som nr fire av syv, *Hilde* som nr to og *Mats* satt samarbeid på femte plass. Resultatene fra EEI-undersøkelsen viser at samarbeid ble rangert som nr fem på listen over de syv innsatsparametrene, så våre funn viser samme tendens, med unntak av *Hilde* som rangerte samarbeid høyt. Med vårt relasjonelle perspektiv som utgangspunkt hadde vi kanskje forventet at en innstparameter som samarbeid ble vurdert til å være av større betydning enn undersøkelsene viste. Teoriene vi har vist til, tar opp at tilhørighet/sosial tilhørighet (Jelstad og Kuvaas) er viktige motivasjonsfaktorer, og at vi er sosiale vesener med behov for støtte, nærhet, varme, konflikter, krangler og anerkjennelse (Nordhaug 2002). I tillegg mener Green (1995) at det meste av menneskelig motivasjon fremkommer i sosiale settinger. Jelstad har funnet at sosial tilhørighet er en av faktorene som er viktigst for den indre motivasjonen til medarbeidere, og sier at ledere kan legge til rette for sosial tilhørighet og et godt miljø ved å bry seg og vise respekt. Det synes å være klart nyttig for ledere å bidra til å skape et godt sosialt miljø og et godt samarbeidsklima. Vi har sett at det de siste årene har vært økt fokus på de følelsesmessige båndene en medarbeider har til organisasjonen og hvordan man kan knytte medarbeiderne nærmere organisasjonen gjennom ”psykologiske kontrakter”. (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Teori og empiri bekrefter at sosialt samspill er en viktig forutsetning for å oppnå motiverte medarbeidere. Når samarbeid skal vurderes opp mot andre viktige faktorer blir denne parameteren likevel ikke vurdert spesielt høyt, verken i EEI-resultatene eller hos to av tre av våre informanter. Hvis vi trekker en parallell til forrige kapittel

som omhandlet jobbinnhold, så ble anerkjennelse trukket fram som en viktig faktor for motivasjon. Dette forutsetter nødvendigvis et samspill med leder eller andre kollegaer. En annen mulighet er jo at samarbeid er en type innsatsfaktor som blir vurdert lavere enn den faktiske betydningen, og at det kan være sider ved godt samarbeid som umiddelbart knyttes til for eksempel jobbinnhold eller nærmeste leder som er andre parametre. Dette viser igjen at begrepsforståelse er sentralt for å kunne sammenligne begreper og for å kunne sikre entydige resultater.

EEI-undersøkelsen har med organisasjonens omdømme som en sentral innsatsfaktor for medarbeideres arbeidsglede. I rapporten defineres omdømme som ”medarbeiderens opplevelse av den generelle kunnskapen om organisasjonen, og hvordan den oppfattes av omverdenen både som arbeidsplass, samfunnsaktør og i forhold til produktene som organisasjonen leverer”. På bakgrunn av denne definisjonen kan vi si at *Mats* var opptatt av omdømme, ettersom han nevnte det å ha gode produkter og det å være attraktiv som arbeidsgiver utenfor organisasjonen som viktig. Han var mer opptatt av det interne enn det eksterne omdømmet, noe EEI-undersøkelsen ikke skiller på. Da vi til slutt i intervjuet ba informantene rangere EEI-undersøkelsen sine innsatsparametre ut ifra hvor viktig den enkelte parameter var for dem, kom omdømme enten sist eller nest sist, det vil si at ingen av våre informanter anså dette å være spesielt viktig i forhold til de andre parametrene. Vi tolker altså svarene fra informantene som at de ikke opplever det som spesielt viktig for deres motivasjon. En mulig forklaring på dette er for det første at omdømme er relativt nytt som parameter i medarbeiderundersøkelser, og at det kanskje er et område som det hersker en del usikkerhet rundt hva begrepet egentlig innebærer. Dette kan bety at det i undersøkelser kan være behov for klarere presiseringer av begrepet. Vi skal her se på noen eksempler fra vår undersøkelse. *Lise* ble først litt usikker når vi trakk frem omdømme som en innsatsparameter for vurdering av motivasjon, og vi tolket det slik at dette ikke er noe hun umiddelbart selv fokuserer på når det er snakk om hennes jobbmotivasjon. Da vi stilte spørsmålet igjen, og definerte hva vi la i begrepet omdømme, var hun tydelig på at hun opplever det demotiverende hvis skolen hun jobber på har dårlig omdømme. Hun mener det i stor grad er elevene som skaper

dårlig omdømme, og kanskje også elevenes resultater, som for eksempel ved nasjonale prøver. *Hilde* var ikke spesielt opptatt av omdømme når det gjaldt henne selv og hennes egen arbeidssituasjon.

Det virket for oss som om *Mats* hadde et mer bevisst forhold til begrepet omdømme, noe som vel er naturlig når det gjelder hans utdanning innenfor markedsføring og hans arbeid med markedsføring og salg. Han sa at det viktige for hans motivasjon er at bedriften har ansatte og kunder som er fornøyde, og at bedriften har kvalitetsprodukter han kan stå for. Han mente derimot at "offentlig omdømme", som han kalte det, ikke var så viktig for han. Han påpekte at pressen selv velger hva de skal skrive, at han har opplevd at journalister har rakk ned på bedriften, men at de skriver ikke alltid stemmer med bedriftens oppfatning av virkeligheten. Det offentlige omdømmet er ikke så viktig for ham så lenge han vet at de har gode produkter og er trygg på at bedriften følger de lover og retningslinjer de skal.

Under forskningsspørsmål 2 har vi diskutert hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere. Først analyserte vi betydningen av jobbtilfredshet i sammenheng med motivasjon og arbeidsglede. Så tok vi for oss de viktigste innsatsfaktorene fra EEI-undersøkelsen. En utfordring er at begrepene fort kan gå inn i hverandre og at det fører til usikkerhet både blant informanter og forskere, hvilket igjen gjør det vanskelig å trekke gode konklusjoner som vi har forsøkt på i resultatkapitlet.

5.1.3 Forskningsspørsmål 3: Hva påvirker kunnskapsmedarbeidere til å bli i jobben?

Når vi spør hva vi kan gjøre for å få kunnskapsmedarbeidere til å bli, antar vi at vi lettere kan finne svar ved å spørre hva som får dem til å slutte. Resultater fra EEI-undersøkelsen og fra teori har derimot vist oss at det til dels er andre parametere (som for eksempel lønn) som får medarbeidere til å slutte, enn det som bidrar til økt motivasjon og trivsel (som for eksempel, variasjon, frihet og mestringsopplevelse). Øverst på listen over hva som har fått medarbeidere til å slutte i sine stillinger kommer lønn. Videre på den samme listen kommer arbeidsoppgaver og innholdet av

arbeidet. Lønn kommer derimot ikke høyt opp på lista over viktige motivatorer for å gjøre en best mulig jobb.

Vi ser også at det er et visst samsvar mellom hva som motiverer og hva som demotiverer våre informanter. Unntakene vi fant var at både *Hilde* og *Lise* var misfornøyd med lønnsforhold men nevnte ikke lønn som motivasjonsfaktor, noe som er helt i tråd med resultatene fra EEI-undersøkelsen. *Hilde* er generelt misfornøyd med lønnsnivå og manglende rettferdighet ved lønnsfastsettelse.

Lise sa umiddelbart at lønn er veldig viktig, men la fort til: ”opp til et visst nivå”. Hun sa det er demotiverende å oppleve å ikke få uttelling for å gjøre en god jobb. Hun mener selv hun gjør en god og viktig jobb og at lønnen må gjenspeile dette. Hun sa også at det er viktig å se at man kan sammenligne seg med andre yrkesgrupper det er naturlig å sammenligne seg med. *Mats* sa at hvis han opplever at han har en rettferdig og riktig lønn så er det greit, og at han da ikke lenger har så stort fokus på det. Han sier at hvis man er misfornøyd må man heller få ryddet opp i det og bli ferdig med det. Jobb og betingelser må stå i forhold til ansvaret jeg har, sier han, - hvis ikke blir det et irritasjonsmoment. Han tror ikke han ville gått ut å søkt ny jobb kun for å tjene litt mer.

Våre informanter rangerer betydningen av lønn forskjellig, og det kommer klart frem at hvis man er fornøyd så er det ikke så stort tema, men at det er et irritasjonsmoment hvis man har en følelse av at lønnen ikke speiler arbeidet og innsatsen man gjør. *Lise* og *Hilde* plasserte lønn som nr tre på prioriteringslisten og *Mats* som nr seks. I EEI undersøkelsen ble lønn og ansettelsesforhold rangert på en delt fjerde plass på lik linje med samarbeid. Kuvaas (2008) henviser til at undersøkelser som viser at indre motivasjonsfaktorer konsekvent er viktigere enn ytre motivasjonsfaktorer og at det, blant ti fundamentale behov (blant annet autonomi, kompetanse, tilhørighet og selvtillit, som vi har vært inne på) er popularitet og penger minst viktig (ibid).

Dette samsvarer med resultatene fra EEI-undersøkelsen og Hertzbergs teori (Jacobsen og Thorsvik 2008) om at det er ulike faktorer som motiverer og demotiverer medarbeidere, og at faktorer knyttet til arbeidsoppgaver kan betegnes som

motivasjonsfaktorer og at for eksempel lønn kan defineres som en hygienefaktor. Ørjasæter mener i denne sammenheng at det er vanskelig for ledere å motivere sine ansatte, men at det er en viktig jobb å fjerne ”motivasjonshindre”.

Dette samsvarer med Taylor (i Einarsen og Skogstad 2005) som vi har vist hevdet at en av de viktigste årsakene til lavere ytelse blant arbeidere var at de for ofte blir utsatt for demotiverende lønnsystemer. Maslows teori om behovsnivå som må dekkes, kan også være et eksempel på dette (Einarsen og Skogstad 2005). Maslow sier at et utilfredsstilt behov fører til en spenningstilstand som kan utløse en handling for å komme ut av denne. Dersom lønnsnivå ikke tilfredsstiller medarbeiderens antatte behov kan det basert på Maslows modell føre til den handlingen at medarbeideren bytter jobb for å få tilfredsstilt behovet om et visst lønnsnivå (ibid).

Lise sa det er viktig for henne å føle at hun får noe tilbake for den innsatsen hun gjør, for eksempel kurs hvis hun føler at hun trenger det og har lyst til det. Hvis man(lederen) er raus og gir goder, selvsagt innenfor de rammene man har var hun rask med å poengtere, får man gjerne lojale, tillitsfulle og motiverte medarbeidere. Dette opplever vi kan relateres til ytre motivasjonsfaktorer (som gjelder forhold utenfor selve arbeidsoppgaven). Her trekker hun indirekte belønningssystemer inn som en motivasjonsfaktor, noe vi finner liten støtte for i teori eller annen empiri.

Mats sier at misfornøyde kollegaer og negativt fokus og snakk ødelegger mye, i tillegg til det å bli overstyrt. Det er også negativt med for mye detaljrapportering og styring, noe som er helt i tråd med teorien vi tidligere har vist til. Han mener det er viktig med tydelige rammer og klare mål, og at det er demotiverende med ledere som ikke er tydelig på dette området.

Lise synes det mest demotiverende er elevgrupper som ikke fungerer eller når elever er ”demotiverte og sløve”. Dette finner vi helt i tråd med at det som motiverer henne mest er positive elever som hun ser tar til seg kunnskap. Hun sa også at det er demotiverende at ledelsen til stadighet gir nye direktiver og innfører, i hennes øyne unødvendige, endringer som gjerne medfører større arbeidsmengde. Det mest demotiverende er når man ikke ser nytten av det man blir pålagt. Unødvendig

møtevirksomhet ”dreper” mange i skolen, og møter oppfattes gjerne som tidstyveri. Lærere har ekstrem rettebyrde, noe som ikke er spesielt motiverende ved jobben, og det er derfor spesielt viktig å ikke bruke unødvendig mye av folks tid. Vurdering tar svært mye tid og det å være lærer er ingen 8-16 jobb. Det er viktig å ha respekt for folks tid og ikke pålegge medarbeidere unødvendige oppgaver. Her er hun igjen inne på frihet, og det er interessant at hun nevner det å ikke se nytten av endringer og det man blir pålagt. Det hadde vært nyttig å se nærmere på om endringene og påleggene hadde blitt mer positivt mottatt hvis hun var mer involvert og hadde fått bedre informasjon om bakgrunnen for endringene. Hadde det vært positivt om beslutningene var tatt som resultatet av en involverende prosess?

Hilde er oppgitt over et tungrodd byråkratisk system basert på det hun oppfatter som en overdreven demokratisk praksis hvor ”alt” skal ut på høring. Resultatet av dette er mange, lange og etter hennes mening unødvendige møter, og at selv enkle anskaffelser tar håpløst lang tid. *Mats* sa at det virker demotiverende med negative kollegaer, men ikke at det virker motiverende når de er positive.

Empirien og teorien vi har sett på viser en tydelig tendens mot at lønn i en del tilfeller kan vurderes som en viktigere faktor for å unngå at medarbeidere slutter i organisasjonen. Lønn vurderes derimot ikke høyt som motivasjonsfaktor. Dette tyder på at det for ledere kan være viktig å forsikre seg om at lønnsnivå er så høyt at det ikke skaper mistriivsel. Vi har i denne besvarelsen ikke vært inne på belønningssystemer, noe det i denne sammenheng kunne vært interessant å studere nærmere. Dett fra et relasjonelt perspektiv opplever vi at dialog også rundt sensitive forhold som lønn, kanskje vil kunne til i hvert fall å få avklart forventningsnivået og kanskje fange opp misnøye før det er for sent, selv om dette er et komplekst felt vi ikke skal gå nærmere inn på her. Spesielt når det når gjelder forhold som kan virke demotiverende og kanskje også vanskelig å snakke om, kan man tenke seg at gode relasjoner mellom leder og medarbeider kan bidra til økt forståelse og gjør det også lettere å ta opp problemer.

5.1.4 Forskningsspørsmål 4: Hvilke krav stilles til ledelse av kunnskapsmedarbeidere?

Våre informanter har svart på spørsmål om hva overordnet ledelse og nærmeste leder har å si for deres motivasjon. Svarene på dette har vi lagt til grunn for følgende analyse og drøfting.

Lise sa at overordnet ledelse kommer langt ned på listen når det gjelder hennes arbeidshverdag og var ikke av betydning for hennes motivasjon. Hun la derimot til at hun opplever satsningsområdene for skolen er viktig, og at hun mener det er svært negativt om man ikke har respekt for den overordnede ledelsen. Hun opplever i tilfelle at ledelsen i tilfelle fremstår som dårlige representanter for skolen. Hun sa hun opplever det som lite motiverende å ha en ledelse man ikke har respekt for, men at den overordnede ledelsen ellers ikke er av særlig betydning.

Hilde var heller ikke spesielt opptatt av den overordnede ledelsen. Hun forholdt seg mer til rammebetingelsene uten å forfekte så mange meninger om dette. Unntaket var at den bevisste satsningen på å være en multikulturell organisasjon kanskje var litt overdreven, og også hadde noen uheldige sider. Vi gikk ikke nærmere inn på disse, men har punktet med som et eksempel på kritisk innstilling til et strategisk valg fra overordnet ledelse.

Mats derimot opplever det som viktig med en tydelig strategi og klare rammer fra den overordnede ledelsen. Han sa også at det er demotiverende når toppler blir for operativ og kontrollerende og ikke gir den friheten og tilliten han mener medarbeiderne bør ha. Han mener toppler ikke bør detaljstyre områder de ikke selv har spisskompetanse på og bør være flinke til å delegere ansvar og gi klare rammer og ha tydelige rapporteringsveier. Dette er helt i tråd med det vi tidligere har vært inne på om at autonomi og fravær av kontroll og detaljstyring er noe av det viktigste for medarbeideres motivasjon. Han legger til at toppler ikke bør blande seg for mye i detaljer og prosjekter, og hans erfaring er at når de gjør det blir det ofte halvveis på grunn av manglende tid.

Den overordnede ledelsen kom på siste plass da *Lise* skulle rangere de syv parametrene mens *Mats* rangerte den som nummer fire på listen. Resultatene fra EEI-undersøkelsen peker også på at overordnet ledelse ikke har så stor betydning for medarbeideres motivasjon og trivsel som flere av de andre innsatsfaktorene.

Lise sa hun opplever det som viktig at leder støtter henne i ønsker og tiltak overfor elevene, og at vedkommende er villig til å lytte til det hun har å si. Hun setter pris på åpenhet og en positiv innstilling til nye forslag, men påpekte samtidig at det ikke er det viktigste. Hun sa det er viktig med rettferdighet og at det, for eksempel når det gjelder fordeling av midler på de ulike studieretningene, kan virke urettferdig (f.eks medier og kommunikasjon og helse er mye mer ressurskrevende enn andre som ikke får noen ting). Hun opplever det som viktig at leder har stor sosial forståelse, og at det oppstår læring i relasjonen, noe som er helt i tråd med vårt relasjonelle perspektiv på ledelse. I tillegg mener hun det er viktig at lederen har empati. Hun har ikke dårlige erfaringer selv når det gjelder dette, men har opplevd at kollegaer har blitt møtt med lite empati i forbindelse med dødsfall i nær familie og sykdom. Hun mener ledelsen bør vise forståelse hvis ikke alt alltid er like enkelt, og være støttende når det er behov for det. Hun opplever at hun har et kreativt og kunstnerisk yrke som krever at hun har kontroll selv. Hun nevnte igjen at hun vil ha frihet i arbeidet, og at det ville vært demotiverende å bli styrt i for stor grad.

Hilde er mest opptatt av sin nærmeste overordnedes evne til å forstå hele virksomheten til seksjonen/avdelingen. Dernest vil hun gjerne bli anerkjent for jobben hun gjør. Hun setter også pris at ledelsen foreslår utviklingsprogrammer, til og med når hun ikke har tenkt å benytte seg av muligheten. Dette viser at tillit og anerkjennelse er viktige for hennes motivasjon, og vi mener dette signaliserer at tillegg ham en viktigere rolle enn først antatt.

Mats mener at det er viktig at lederen er en god tilrettelegger, og synes det er viktig med tydelige tilbakemeldinger og jevnlig oppfølging. Han synes det er fint med tillit, men har også behov for tilbakemeldinger og noen å sparre med. Han mener han av og til har behov for tips og råd og å bli utfordret på en positiv måte, samtidig som han

enkelte ganger kan trenge hjelp til å se ting annerledes. Han mener at nærmeste leder må bry seg om det han gjør og ikke være for perifer. Videre nevnte han også det å bli involvert som noe som er viktig for hans motivasjon.

Lise og *Hilde* har vurdert nærmeste leder til nr fem av våre syv parametere, mens *Mats* mener lederen kommer på andre plass etter det daglige arbeidet. Vi finner det også interessant at en av våre informanter har plassert nærmeste leder på andre plass, mens de to andre satt den parameteren på femte plass. Det kan være flere årsaker til denne forskjellen men vi kan, på bakgrunn av vår undersøkelse, tolke det slik at man i en undervisnings- og forskningsstilling ikke har så tett kontakt med nærmeste leder som man kanskje har i det private næringsliv, og at lærere kanskje ikke opplever at nærmeste leder har så stor påvirkning på det daglige arbeidet som i en del andre yrker.

Parameteren ”overordnet ledelse” defineres som ”oppfatningen av den samlede organisasjonens kurs, og personene som staker den ut”. Ettersom ledelsen har innvirkning på alle parametrene i undersøkelsen og samtidig inngår som egne parametre, opplever vi det som litt uklart hvor skillet går. Det som er beskrevet i figuren er at nærmeste leder: ”er opplevelsen av styringen og støtten den enkelte medarbeider opplever i det daglige fra umiddelbart formelle overordnede, og som avspeiles i en vurdering av disses kvalifikasjoner”.

Lise sa også at det er positivt å få medhold hvis det er fornuftige forslag man fremmer, og at det er viktig at man har støtte og kan få hjelp når man trenger det. Hun har foreløpig ikke hatt spesielt behov for det, men har sett at flere kolleger har hatt utfordringer med dette. *Hilde* var opptatt av at den nærmeste lederen forstår hva som foregår, har lang fartstid og viser stabilitet og kontinuitet. Det å bli foreslått til faglig utvikling sier hun virker motiverende uavhengig av om det passer eller ikke, eller om hun faktisk ikke ønsker det selv. Poenget, sa hun, er at man blir sett og satset på. *Mats* sa i første spørsmål at han opplevde det som en viktig motivasjonsfaktor å bli involvert, og at det må være en sammenheng mellom krav, ansvar og de rammene man får. Dette støttes teoretisk av Green (1995) kilde som vi har vist omtaler

menneskene som ”sosiale dyr” og sier at det meste av menneskelig motivasjon forekommer i sosiale settinger. EEI-modellen har nettopp nærmeste leder og overordnet ledelse som to viktige innsatsfaktorer. Selv om undersøkelsen viser jobbinnholdet som klart viktigere, ligger det implisitt i modellen som benyttes at leder og ledelse har innvirkning på medarbeideres motivasjon både direkte og indirekte.

Vi har nå forsøkt å analysere og drøfte hvilke krav som stilles til ledere av kunnskapsmedarbeidere. Det vi finner spesielt interessant er at mens vårt utgangspunkt var å undersøke hva ledelsen kan bidra med for å øke motivasjonen, viser resultatene fra EEI-undersøkelsen og svarene fra to av våre informanter at nærmeste leder og overordnet ledelse har lite påvirkning på motivasjonen. Både vår problemstilling og EEI-modellen forutsetter at ledere har en viss innvirkning på medarbeideres motivasjon og trivsel. Samtidig, når de blir spurt direkte, kan det synes som om medarbeiderne ikke legger så stor vekt på nærmeste ledere eller overordnet ledelse generelt. Dette oppfatter vi som et eksempel på at valg av spørsmål, og måten man stiller spørsmålene på, naturligvis har stor påvirkning på svarene man får. Igjen ser vi at en tydelig begrepsavklaring er nødvendig og at spørsmålene EEI-undersøkelsen og i vår kvalitative undersøkelse nok kunne vært mer presise. Selv om nærmeste leder og overordnet ledelse er blitt rangert omtrent like høyt både i EEI-undersøkelsen og i den kvalitative undersøkelsen, har vi inntrykk av at nærmeste leder har større muligheter til å påvirke relasjonen, og dermed også kan antas å være av større betydning enn det resultatene gir inntrykk av. I tillegg er det selvsagt viktig at ledelsen, til en viss grad, kan være med å påvirke alle innsatsfaktorene vi har vært inne på i denne studien. Vi kan også anta at det her vil være vesentlige forskjeller mellom for eksempel privat og offentlig virksomhet og mellom store og små organisasjoner. Klare rammer og tydelig strategi ble nevnt av *Mats* som viktige ledelsesbidrag for ham, samtidig som han ikke ønsker detaljstyring og dermed frihet. *Hilde* var på sin side opptatt av å støtte og medhold. Vi tolker mange av informantenes svar og flere av våre funn som et tegn på at lederrollen er kompleks, og at mye av påvirkningen på medarbeideres motivasjon og trivsel vil skje i

relasjonen dem imellom. Avslutningsvis vil vi minne om at vi har hatt som utgangspunkt at ledelse først og sist er en relasjon (Sørhaug 2003), og at medarbeidere først og fremst er mennesker med tanker og følelser og behov for sosiale relasjoner med ledere og medarbeidere.

6. Oppsummering

Denne masteroppgaven handler om ledelse av kunnskapsmedarbeidere, og hva som kreves av ledere for å skape attraktive arbeidsplasser. I vår studie har vi lagt vekt på at kapital og kunnskap er to vidt forskjellige grunnlag for verdiskapning, og at de krever svært forskjellige måter å organisere og lede virksomheter på (Nordhaug 2002:24). Den store lederoppgaven i dagens samfunn blir å lede kunnskapsmedarbeiderne og kunnskapsutvikling i organisasjonen.

Utgangspunktet vårt handler om ledelse av kunnskapsmedarbeidere, og hva ledere kan bidra med for at organisasjonen skal tiltrekke seg, utvikle og beholde dyktige kunnskapsmedarbeidere. Vi har avgrenset disse store og viktige spørsmålene, og har gjennom arbeidet med oppgaven forsøkt å besvare følgende problemstilling:

Hvordan kan ledere bidra til å motivere og beholde kunnskapsmedarbeidere?

Oppgaven er en teoretisk og empirisk studie hvor vi har benyttet en kvalitativ metodetilnærming ved å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer av medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner, i tillegg til det teoretiske grunnlaget vi har fokusert på. Vi har også studert og brukt resultater fra en stor medarbeiderundersøkelse, European Employee Index, som gjennomføres årlig i Norge, og som er et samarbeidsprosjekt mellom Danske Ennova A/S og HR Norge. Fokuset i denne oppgaven har vært på resultatene fra undersøkelsen gjennomført i Norge i 2008.

Det var innledningsvis viktig å forsøke å definere hva som ligger i begrepet kunnskapsmedarbeidere. Her valgte vi å ta utgangspunkt i definisjonen til Kuvaas som beskriver kunnskapsmedarbeidere som: "Høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres". Horibe (2001) definerer kunnskapsmedarbeidere som folk som bruker hodene sine mer enn hendene når de skal skape verdier. Nordhaug (2002) bruker uttrykk som velkvalifiserte, personlige evner og kunnskap knyttet opp mot økt verdiskapning i organisasjonene. Kuvaas (2008) skriver at med sine unike kunnskaper og ferdigheter er kunnskapsmedarbeidere vanskeligere å erstatte enn

andre med mer rutinepregede oppgaver. Nordhaug (ibid) viser på sin side til at kunnskapsorganisasjoner kan møte sine medarbeideres høye krav gjennom velutviklede utviklingstilbud og fleksible arbeidsordninger. Utfordringen ligger da i at man kan miste tilknytningen til organisasjonen om man sjelden eller aldri møter kollegaene på et felles sted.

Videre har vi ved hjelp av teori og empiri studert begrepene kunnskap, kunnskapsmedarbeidere og ledelse for å forsøke å finne kjennetegn ved ledelse av kunnskapsmedarbeidere spesielt. Her fant vi at det for mange organisasjoner kan oppfattes som mer kritisk å miste kunnskapsmedarbeidere enn medarbeidere som har mer tradisjonelle, rutinepregede og enklere jobber, og at det kan stilles andre krav til ledelse av kunnskapsmedarbeiderne. Det finnes så mange ulike definisjoner av ledelse at vi heller har valgt å lene oss på noen betraktninger om feltet som vi mener har vært nyttige for vår forskning. Dette støttes også av Sørhaug (2003) som sier at det ikke er fruktbart å søke etter en slik definisjon. Strand (2001) sier at ledelse fylles med innhold ved bruk. Wadel (i Fuglestad og Lillejord 2005) forstår ledelse som prosessen de formelle lederne og de som blir ledet er deltakere i. For å søke innsikt i ledelsesforskningen har vi gitt en oversikt over bidragsytere til ledelsesteori over tid fra Taylor på begynnelsen av 1900-tallet til Hammer, Kapland og Norton. Arthur og Brooking. Vi finner likevel igjen tilbake til Sørhaug som oppsummerer med at det ikke lenger fokuseres på én måte å lede på, og at det nå er større forståelse for mangfold og variasjon. Han hevder at ledelse ikke er et fag, at faglig dyktighet ikke kan erstatte håndtering av makt, myndighet og mennesker og at ”ledelse først og sist er en relasjon” (ibid 2003). Vi oppfatter det relasjonelle perspektivet som et godt perspektiv for ledelse av kunnskapsmedarbeidere, da det er det relasjonelle og prosessuelle står sentralt, og hvor kommunikasjon og dialog er spesielt viktig. Vi mener ledelse er noe som skjer i samhandling med andre, og at det ikke bare er den formelle lederen som har ansvaret for at organisasjonen skal nå sine mål.

Ettersom vi i problemstillingen var opptatt ledernes bidrag når det gjelder å motivere og beholde medarbeidere, har vi likevel hatt spesielt fokus på lederperspektivet i vårt arbeid med å besvare problemstillingen.

Videre har vi analysert og drøftet funn fra EEI-undersøkelsen og vår egen kvalitative intervjuundersøkelse, og knyttet funnene opp mot teori for å kunne besvare vår problemstilling. Funnene kan vi oppsummere slik:

- Kunnskapsmedarbeidere er høyt utdannede mennesker som utfører komplekse sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres
- Jobbinnholdet er den viktigste drivkraften for arbeidsgleden til norske medarbeidere
- Indre motivasjonsfaktorer, som autonomi, kompetanse, mestringsopplevelse og sosial tilhørighet, er langt viktigere enn ytre motivasjonsfaktorer (som for eksempel lønn) for kunnskapsmedarbeidere
- Autonomi (frihet og selvstendighet) er den viktigste indre motivasjonsfaktoren for kunnskapsmedarbeidere
- Faglig og personlig utvikling er noe norske medarbeidere mener er av stor betydning for deres motivasjon
- Mange mener motivasjonen ligger hos medarbeideren selv, og at det kan være vanskelig for en leder å bidra til økt motivasjon, men at de definitivt kan ødelegge den

Motivasjon og tilknytning har i stor grad med emosjoner å gjøre, og vi kan ikke se noen bedre måte å innvirke på disse enn å fokusere på å bygge gode relasjoner til medarbeiderne. Basert på egne erfaringer mener vi blant annet opplevelsen av å få støtte, anerkjennelse og at leder har fokus på tilrettelegging og rettferdig behandling av medarbeidere er viktige elementer, i tillegg til de vi har nevnt over. Vi har selv opplevd verdien av å bli sett og få støtte av nærmeste leder, og har sett hvilken positive effekt dette har på egen motivasjon. Dette ønsker vi å ta med oss videre sammen med den innsikt i ledelsesfeltet arbeidet med denne studien har gitt oss.

7. Forslag til fremtidig forskning

Etter å ha studert kunnskapsmedarbeidere og ledelse som felt gjennom denne oppgaven, ser vi at det hadde vært nyttig og spennende å forske mer rundt hva ledere kan gjøre mer konkret når det gjelder de faktorene vi har sett at medarbeidere mener er av størst betydning for deres motivasjon, spørsmål som kunne undersøkes nærmere i en oppfølgende studie, kunne vært :

- Hva kan ledere gjøre for at det daglige arbeidet skal oppleves som meningsfullt gjennom å ha fokus på autonomi, variasjon, mestringsopplevelse, kompetanse og sosial tilhørighet?
- Hvordan kan ledere legge til rette for indre motivasjon i arbeidslivet?
- Hvordan bør ledere jobbe systematisk med faglig og personlig utvikling av medarbeidere for å bidra til deres motivasjon?

I tillegg kunne vi tenke oss å se nærmere på hvordan organisasjoner best kan tiltrekke seg gode medarbeidere. Vi ville da gått dypere i feltet ”gode medarbeidere” og hva vi kan forstå med det. Samtidig ville det vært interessant å studere betydningen av rekruttering, utvikling av lærende organisasjoner og eventuelt også omdømmebygging.

Litteratur:

Drucker, P. F. (1988). Om ledelse. Oslo: J. W. Cappelens Forlag a.s

Everett, E. L. og Furseth, I (2004). Masteroppgaven. Oslo: Universitetsforlaget.

Einarsen, S og Skogstad, A (2005). Den dyktige medarbeider.
Bergen:Fagbokforlaget.

Fuglestad, L. O. og Lillejord, S. (2005). Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv. Bergen: Fagbokforlaget.

Green, Russel G. (1995). Human motivation. Belmont California: Brooks/Cole Publishing Company.

Grønnmo, S (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen: Fagbokforlaget

Haugen, T. og Melhus, J. M. (2008). Lure ledere. Hegnar Media as.

Horibe, F. (2001). Intellektuell kapital. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag A/S

Jacobsen, D. I. og Thorsvik J. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte P. A. og Kristoffersen L. (2006). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag as

Kuvaas, B. (2008). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Bergen: Fagbokforlaget.

Møller J. (2004). Lederidentiteter i skolen. Oslo: Universitetsforlaget

Møller, J. og Fuglestad, O. L. (2006). Ledelse i anerkjente skoler. Oslo: Universitetsforlaget

Nordhaug, O. (2002). Kunnskapsledelse. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget.

Säljö R.(2001). Læring i praksis. Et sosiokulturelt perspektiv. Oslo: J.W. Cappelens forlag a.s

Stacey, R. D. (2008). Hvordan kunnskap vokser frem. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Skivik, H. M.(2004). Relasjonell ledelse. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Strand, T. (2001). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget

Sørhaug, T. (2003). Om ledelse. Oslo: Universitetsforlaget

Velten, J. (2003). Arbeidsglede. N.W. DAMM & SØN AS

Velten, J. (2008). Medarbeiderskap. Oslo: Universitetsforlaget

Ørjasæter, E. (2008). Lederboka. Cappelen Damm

Aftenposten 21. Sept 2008

Nettsteder:

(<http://www.dn.no/karriere/article1188069.ece>)

.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning til intervjuene

Dette sier vi innledningsvis til intervjuobjektene:

”Vi ser av undersøkelser at motivasjon og tilfredshet er viktige parametre for å skape arbeidsglede, som igjen kan antas å føre til lojale medarbeidere med stort engasjement og troskap til bedriften. Vi ønsker å finne ut hva du opplever som viktig for din arbeidsglede og motivasjon. Vi kommer til å stille spørsmål relatert til syv på forhånd definerte innsatsparametre, men vil også gjerne ha dine tanker og refleksjoner utover spørsmålene vi stiller ”.

Spørsmål:

1. **Hva motiverer deg i din jobbsituasjon?**
2. **Hva demotiverer deg?**
3. Omdømme: Med omdømme mener vi medarbeidernes opplevelse av den generelle kunnskapen om organisasjonen, og hvordan den oppfattes av omverdenen – både som arbeidsplass, samfunnsaktør og i forhold til produktene som organisasjonen leverer.

Hvilken betydning har omdømme for din motivasjon og ditt ønske om å bli i organisasjonen?

4. Overordnet ledelse: Med overordnet ledelse mener vi oppfatningen av den samlede organisasjonens kurs, og personene som staker den ut.

Hvilke faktorer mener du den overordnede ledelsen har ansvaret for og påvirkning på som har betydning for din motivasjon og ditt ønske om å bli værende i organisasjonen?

5. Nærmeste leder: Med nærmeste leder mener vi opplevelsen av styringen og støtten som den enkelte medarbeider opplever i det daglige fra umiddelbart formelle overordnede, og som avspeiles i en vurdering av disse kvalifikasjoner.

Hva mener du er de viktigste oppgavene din leder har for å motivere deg til å gjøre en best mulig jobb og til å ønske å bli i organisasjonen?

6. Samarbeid: Med samarbeid mener vi oppfatningen av samspillet som skjer mennesker imellom i organisasjonen – enten omkring utføringen av selve oppgaven eller den generelle fellesskapsfølelsen og omgangsformen, samt det sosiale samspillet med arbeidskolleger både på og utenfor arbeidsplassen.

På hvilke områder er samarbeid viktig for din egen motivasjon og hvorfor det?

7. Det daglige arbeidet: Med det daglige arbeidet mener vi medarbeiderens samlede oppfatning av det konkrete innholdet i de daglige aktivitetene på arbeidsplassen og de arbeidsforholdene som er knyttet til utføringen av disse aktivitetene.

Hvilke faktorer er av betydning for at det daglige arbeidet skal være motiverende og inspirerende for deg?

(Vi nevner ikke faktorene som trekkes inn i EEI: Variasjon, identifiserbarhet, viktighet, frihet i jobbutførelse og rolleklarhet, da vi ønsker å se om de selv kommer inn på disse faktorene)

8. Lønn og ansettelsesforhold: Her mener vi medarbeiderens opplevelse av alle elementene som ligger i den kompensasjonen han/hun får for å utføre jobben sin.

Hvor viktig er dette for din arbeidsmotivasjon og for din motivasjon til å bli i organisasjonen?

9. Faglig og personlig utvikling: Med dette mener vi medarbeiderens opplevelse av den individuelle tilegnelsen av kompetanser, både faglige og personlige, som skjer i forbindelse med ansettelsesforholdet i organisasjonen. Tilegnelsen kan foregå både i

forbindelse med formell utdanning, kurs, sidemannsopplæring, dagligdagse utfordringer og tilbakemelding fra leder?

Hva legger du i faglig utvikling og hvilke ønsker har du i forbindelse med det? Hvor viktig er personlig utvikling og hvilke ønsker har du i forbindelse med det?

10. Kan du, på en skala fra 1-10, vekte de ulike innsatsfaktorene:

- a. Omdømme
- b. Overordnet ledelse
- c. Nærmeste leder
- d. Samarbeid
- e. Det daglige arbeidet
- f. Lønn og ansettelsesforhold
- g. Faglig og personlig utvikling

11. Er det innsatsfaktorer du mener er uteglemt i listen over, og som du mener er viktige for din arbeidsmotivasjon og motivasjon for å forbli i jobben?

Vedlegg 2 : European Employee Index 2008